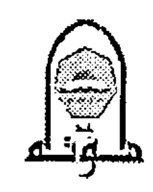


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركتي" الملكية الأردنية وموبايلكم

عمر عوض الغويري

رسالة
مقدمة إلى
عماده الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة /قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2004م

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم(13)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عمر عوض الغويري والموسومة بـــ:

" تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. صلاح الدين الهيتي		2004/12/22	مشرفاً ورئيسا
أ.د. علي العضايلة		2004/12/22	عضواً
د. خالد الزعبي		2004/12/22	عضواً
أ.د. محمد الطائي		2004/12/22	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلـــى مـــن اسبغ الله عليه بالنعمة والفضل، فجاد بهما علي، إلى من اشدد به أزري، إلـــى من علمني الإصرار والتحدي في هذه الحياة. إلى والدي الغالي، والى مـــن اجلـــي بها همي وحزني، إلى من علمتني معنى الصبر والعزيمة. إلى والدتي الغالية.

أمد الله في عمرهما ومتعهما بالصحة وقدرني على نيل رضاهما ما حييت.

إلى الغاليات والحبيبات أخواتي. وأزواجهن وأولادهن، إلى اخوتي أبو ولاء، علي و عـــودة ومحمد، إلى روح العم آبا ياسين والصديق راضي الخصاونه، اسكنهما الله فسـيح جـــنانه، وإلـــى كـــل من يسعده تقدمي ونجاحي وكافة الأصدقاء والزملاء والزميلات.

مع كل الاحترام والتقدير.

عمر عوض الغويري

الشكر والتقدير

الحمــد لله رب العالميــن الذي أعانني على إتمام رسالتي هذه، يسعدني أن انســب الفضــل لأهله، فاتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور الفاضل صلاح الديــن الهيتي، الذي أكرمني بالأشراف على رسالتي، فقد مد لي يد العون فكان نعم المعيــن، وقــدم المساعدة بكثير من الصبر وفيض من الخلق الرفيع، أسأل الله أن يمتعه وعائلته بموفور الصحة والعافية.

كمــا اقدم الشكر والعرفان إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة، الذين ستكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل الاهتمام والتقدير، وكذلك اقدم شكري لأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم السديدة.

ولا يفوتنــي أن أتقــدم بالشــكر إلى الدكتور الفاضل نضال الحوامدة الذي أعطاني من علمه ومعرفته الكثير فكان نعم المعلم والصديق والمعين.

والشكر والتقدير لكل من ساعدني وأزرني في إنهاء دراستي لمرحلتي البكالوريوس والماجســتير وأخــص بالذكر المهندس تيسير الكايد والأنسه بيان الزريقات والسيد احمــد الصــرايرة، والســيد عدنان المجالي وكذلك زملائي يوسف، ماجد، نانسي، إيمان، أروى.

والى كافة زملائي وأصدقائي، جزاهم الله جميعا خير الجزاء، وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

عمر عوض الغويري

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية
"دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم"

عمر عوض الغويري

جامعة مؤتة، 2004

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها المخــتلفة (مدخــلات النظام وعملياته التحويلية وخصائص مخرجاته) في تحقيق المــزايا التنافســية (الكلفة الأقل، التميز، النمو، الإبداع، التحالفات) والبالغ عددهم (120) فــي شركتي عالية / الخطوط الجوية الملكية الأردنية وموبايلكم للاتصالات الخلويــة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات بحيث تم توزيع استبانات علــى كافــة أفــراد مجتمع الدراسة، استرجع منها (88) استبانه، كان منها صالحا للتحلــيل (84) اســتبانه شــكلت ما نسبته (70%) من مجتمع الدراسة،وتم استخدام الــرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) في تحليل البيانات من خلال عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد واختبار (T.Test).

أظهــرت نــتائج الدراســة وجــود أثــر ذو دلالة إحصائية لمدخلات نظم المعلومــات الاســتراتيجية (البيئة الداخلية والخارجية) وعمليات نظم المعلومات الاســتراتيجية (المعالجة والخزن والاسترجاع) وخصائص مخرجات النظام (دقة المعلومــات وكميتها وتوقيتها والكلفة / العائد وموثوقيتها) في استراتيجيات تحقيق المــزايا التنافســية، وكذلــك النــتائج تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة).

وتوصــى الدراسة بضرورة تخصيص بنك للمعلومات في المنظمات يتولى الاهــتمام بمدخلات نظام المعلومات الاستراتيجي خاصة تلك المتعلقة ببيانات البيئة الخارجية وكذلك توجيه القائمين على المنظمات لأهمية استراتيجية التحالفات كميزه تنافسية .

Abstract

Effect Of Strategic Information System In Achieving The Competitive Advantage

"An applied study in royal Jordanian and mobilcom"

Omar Awadh Al- ghwairy

Mu'tah University, 2004

The study aimed at introducing the effect of (SIS) and its various dimension (system inputs ,transferring process and outputs characteristics) in achieving the competitive advantage (least cost, differentiation , growth ,innovation ,and alliances)

To achieve the above goals ,questioneers was developed and distributed to all Study population ,which consists of (120) elements in high and middle management level, (84) questioners were returned which suitable for analysis , which constitute(70%) of the study population . The statistical package of social science (SPSS) was used to analyze the data of the questioner depending on descriptive statistics, regression analysis and T. Test .

The study has reached the following conclusion :.

1. The existence of a major effect with statistical significance of the inputs,process and outputs of (SIS) in the competitive advantages.
2. There are statistical significance differences toward competitive advantages related to demographic variables (sex ,age ,position name, education level and past experience year).

The study recommended the following :

1. Necessity of paying more attention toward (SIS) throughout supporting it by financial resource and modern technology .
2. Creating information bank in these organization to take care of inputs related to internal and external environment .
3. Directing the managers of these organization toward the importance of a alliances strategic as a competitive advantage .

الفصل الأول

خلفية المشكلة وأهميتها

1.1المقدمة:

يعد موضوع نظم المعلومات الاستراتيجية (system strategic Information) (SISs) من المواضيع الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، وليس هناك من شك أن المنظمات الإدارية في حاجة ماسة إلى دراسة مثل هذا الموضوع نظرا لأهميته المتزايدة، خاصة مع ما يشهده العالم من التحول نحو العولمة و زيادة حدة المنافسة والتركيز على العميل والاتجاه المتزايد نحو التحول إلى اقتصاد الخدمات وغيرها من الظواهر.

ولمواجهة هذه التغيرات المتسارعة تسعى المنظمات إلى استخدام أحدث الأدوات و الأساليب في مجال الإدارة ، والتي من أهمها نظم المعلومات الاستراتيجية ، و التي تجاوزت دور نظم المعلومات من خدمة ضرورية لمعالجة المعاملات و حفظ بيانات المنظمة، إلى دورالمعلومات لمجابهة التحديات و التي من أهمها قوى المنافسة التي تواجه أي منظمة و ذلك من أجل خلق ميزة تنافسية متواصلة(Sustainable Competitive Advantage) لها.

إن شروط الميزة التنافسية و عناصرها لم تعد كما كانت قبل عقود، فمعظم الدراسات تشير إلى آن الميزة التنافسية في القرن الحادي و العشرين ستكون من قدرات الإنسان وصنعه و سيكون اساسها الأول المعلومات و قدراتها الاستراتيجية في تحقيق الابتكارية و تحسين الكفاءة التشغيلية و بناء موارد معلومات استراتيجية وغيرها.

وعليه فان هذه الدراسة تأتي للتعرف على تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية (SISs) في تحقيق الميزة التنافسية ضمن الواقع الأردني لما لهذا الموضوع من حداثة و أهمية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تواجـــه قطاعـــات الأعمال بشكل عام و الخدمات بشكل خاص مجموعة من الـــتحديات الهامة، و التي تتمثل في ازدياد عدد المنافسين و ظهور أنماط جديدة في المنافســـة تتمـــثل فـــي الابـــتكارات و الاختراعات الجديدة و التطور التكنولوجي والاندمـــاج والـــتحالفات و غـــيرها، و التـــي تؤثر جميعا و بلا شك على الموقف التنافسي لأية منظمة.

وبهـــذا فـــإن الكثـــير من المزايا التنافسية التي عرفناها تاريخيا مثل الموقع الجغرافي والموجودات و الأصول المادية و توفر رأس المال لا تعتبر موارد هامة يمكـــن الاعـــتماد علـــيها للمزايا التنافسية في عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم، فالمعلومـــات التـــي يحسن استغلالها يمكن لها في كثير من الأحيان آن توفر فرصا واسعة للحصول على راس المال و تقلل من أهمية الموقع الجغرافي و تعوض عن كثير من الأصول المادية للمنظمات.

و في هذا السياق فان مشكلة الدراسة يمكن تحديدها من خلال التساؤل التالي:

مـــاهو تأثـــير اســـتخدام نظم المعلومات الاستراتيجية و تطبيقاتها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة؟

3.1أهداف الدراسة:

تهـــدف هـــذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية،كما و تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:-

أ.تقديـــم إطـــار نظـــري لما يتعلق بنظم المعلومات الاستراتيجية و الميزة التنافسية واستراتيجياتها والمفاهيم المرتبطة بكل منهما .

ب.بيان مجالات تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية و تطبيقاتها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة .

ج. الـــتعرف على طبيعة الميزة التنافسية المتوفرة في المنظمات مجال الدراسة شـــركتي(عالـــية/الخطـــوط الجويـــة الملكية الأردنية وموبايلكم للاتصالات الخلوية).

4.1 أهمية الدراسة:

تنـــبع أهمية هذه الدراسة من خلال كونها إحدى الدراسات القليلة – على حد علم الباحث – في البيئات العربية و التي تتناول تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، كما يستمد هذا البحث أهميته من خلال مساهمته العملية والعلمية، فعلى المستوى العملي نجد أن المنظمات التي تستخدم تطبيقات المعلومات علـــى قطاع واسع بحاجة إلى هذا النوع من الدراسات والتي تساهم في نشر الوعي لـــدى المعنييـــن باهمـــية تطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيقها للميزة التنافســـية، آخذين بعين الاعتبار اشتداد حدة المنافسة التي تعيشها المنظمات في هذه الايام.

أما على المستوى العلمي فان أهمية هذه الدراسة تنبع من خلال ربط الأفكار النظرية للدراسات الإدارية المتخصصة بعلم الاستراتيجية وبنظم المعلومات الإدارية في هذا المجال بالواقع العملي و التطبيقي في البيئة الأردنية، لمعرفة و تحليل مدى الفجوة القائمة و تقديم التوصيات المناسبة بالاعتماد على ما سبق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتـــناول هــذا الجــزء نظم المعلومات الاستراتيجية وكذلك الميزة التنافسية، ويســتهل ذلك بنظم المعلومات الاستراتيجية من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وعناصــرها وتطبــيقاتها المختلفة والصعوبات التي يمكن أن ترافق هكذا تطبيقات، وبعــد ذلــك الميزة التنافسية من حيث مفهومها وأهميتها وابعاد تحقيقها ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها ولإستراتيجياتها التنافسية والضرورة والقدرة التنافسية.

1.2 نظم المعلومات الإستراتيجية:- Strategic Information Systems

المفهوم والأهمية:- The definition and importance

مع أتساع الدور الذي تقوم به نظم المعلومات في المنظمات على مر السنين، فــأن أدوار نظــم المعلومـــات في المنظمات قد تغيرت بشكل جذري خاصة خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي، فحتى أواخر الستينات كان دور نظم المعلومات بســيطاً يقتصر على معالجة البيانات ومسك الدفاتر والمحاسبة التقليدية وغيرها من تطبيقات المعالجة الإلكترونية للبيانات(Electronic Data Processing)، وأضيف لها بعــد ذلــك دوراً أخــر تجلــى بظهــور نظم المعلومات الإدارية(Management Information Systems)، الــذي ركــز على تزويد رجال الإدارة بالتقارير المحددة مقدمــاً لتوفــير المعلومـــات التـــي يحتاجونها لأغراض إتخاذ القرارات(الصباغ، 2000).

وتبيــن بحلول السبعينات عدم كفاية منتجات معلومات التقارير المحددة مقدماً لتلبــية إحتــياجات متخذي القرارات، فكان التطور ببروز نظم دعم إتخاذ القرارات (Decision Support Systems) والتـــي تمــثل دورها في تزويد المديرين بدعم آني وتفاعلـــي لعملــيات إتخاذ القرارات وبما يتوافق مع الأنماط المختلفة للمديرين في إتخاذ القرارات(حيدر، 2002).

أما في الثمانينات ومع التطور السريع لقدرات الحاسبات الصغيرة والتقدم في تطبـيقات حــزم البرمجيات وشبكات الاتصال عن بعد، الأمر الذي أدى لظهور ما يعــرف بــنظم حوسبة المستخدم النهائي(End User Computing Systems) والتي مكنــت مــن اســتخدام مــوارد تطبــيقات الحاسب الآلي لإسناد متطلبات الأعمال للمســتخدمين النهائييــن بــدلاً مــن إنتظار الإسناد غير المباشر من أقسام خدمات المعلومــات في المنظمة، إلا انه ظهر بوضوح إن العديد من المديرين التنفيذيين في مســتويات الإدارة العليا والوسطى لا يستخدمون التقارير الناتجة من نظم معلومات التقارير الإدارية، ولا القدرات التحليلية المتوافرة لهم في نظم دعم إتخاذ القرارات، وبالتالــي ظهــرت نظــم معلومات المديرين التنفيذيين(Executive Information Systems)، حيث تعمل هذه النظم على توفير طريقة سهلة للتنفيذيين للحصول على المعلومــات الدقــيقة والحرجة التي يحتاجونها في الوقت والأسلوب الذي يفضلونه (الصباغ، 2000).

وتلاحقــت تطــورات نظــم المعلومــات فــي تطبيقات الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) فــي مجالات الأعمال، وبالشكل الذي مكن النظم الخبيرة (Expert Systems) وغــيرها من النظم القائمة على المعرفة(Knowledge Based Systems) مــن لعب أدواراً هامة في نظم المعلومات من خلال ما تقدمه للمديرين من المشورة والخبرات في جوانب محددة، وظهر أخيراً دور جديد لنظم المعلومات في الثمانينات وأستمر في التسعينات من القرن الماضي وما زال مستمراً ليومنا هذا وهو الدور المتعلق باستخدام نظم المعلومات الاستراتيجية – موضوع هذه الدراسة_ وقــد تم التوقع في حينها لهذا الدور الجديد أن تلعب المعلومات به دوراً مباشراً في تحقــيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال إنتاج منتجات وخدمات تقوم علــى المعلومــات التــي يمكن أن تسهم في تحقيق الأرباح وخلق الميزة التنافسية (غراب وحجازي، 1999).

لقــد برزت العديد من الآراء حول ظهور نظم المعلومات الاستراتيجية، فمن هذه الآراء ما ينطلق من أن ظهورها هو نتاج الظروف، أي لم تكن مرسومة بشكل منهجــي، و يــنطلق رأي آخر من أن ظهورها هو نتاج عرضي لنظم أخرى كانت

مــنظمات قــد طورتها، ويقول رأي ثالث بأن ظهورها كان من خلال وعي الإدارة لحاجــتها لهكــذا نظم من أجل إمدادها بالمعلومات الاستراتيجية التي تفرضها عليها التغــيرات البيئــية وطبيعة المنافسة(الزعبي،1999)، وبالنظر إلى ما سبق فان هذه الدراسة تؤيد الرأي الثالث كونه يعبر عن الواقع الفعلي للبيئة التي تعيشها منظمات الــيوم، ســواء أكانت بيئتها الداخلية أو الخارجية، فتكلفة الخطأ في القرارات التي تــتخذها منظمات اليوم، وحالات عدم التأكد وطبيعة المنافسة التي تواجهها، لم تعد بالبساطة التي كانت عليها في السابق.

ولتدعــيم هــذا الــرأي وبأن نظم المعلومات الاستراتيجية قد تطورت بشكل منهجي ومرسوم فقد أشار(Hunger&Wheelen,1996) إلى أن(Arthur Anderson & et.al)، أعــدوا بحــثاً أوضحوا فيه أربعة مراحل مميزة لتطور نظام المعلومات الاستراتيجي، وهذه المراحل هي:-

1. إن المــنظمات تستخدم نظم المعلومات لتحسين كفاءة الأعمال الحالية من خلال ترتيب الزبائن وحصرهم، وهذه المرحلة مكنت المنظمة من توفير الأموال، إلا انها لم تكن قابلة للاستخدام في كسب الميزة التنافسية.
2. إن المنظمات تسعى إلى تمييز نفسها عن منافسيها من خلال استخدام المعلومات لــتقديم المنــتوجات/ الخدمــات الجديــدة، والتي يتم تسليمها الكترونياً لزبائنها الحاليين.
3. إن المنظمات تحاول بيع المنتوجات / الخدمات الجديدة المعتمدة على المعلومات الاستراتيجية الى الزبائن الجدد.
4. إن المنظمات تقوم بتطوير المنتوجات / الخدمات الجديدة المبتكرة المعتمدة على المعلومات الاستراتيجية وبشكل مستمر.

هــذا وتعددت التعريفات التي أطلقت على نظم المعلومات الاستراتيجية(SISs)، فقــد عــرفّها(غــراب وحجــازي، 1999، 502)، "بأنهــا نظم تقوم بدعم أو تقويم الاستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال، إذ تتميز هذه النظم بقدرتها الجوهرية على تغيــير أسلوب آداء الأعمال التي يدعمها النظام والذي يتم من خلال مساهمتها في

تحقيق أهداف التنظيم وقدرته المعنوية على زيادة الآداء والانتاجية"، وعرفت كذلك علـــى "أنهـــا الـــنظم التي تدعم أو تشكل الاستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال " (Turban & Others, 1999).

أمـــا(Laudon & Laudon,2000)، فقد عرفاه على انه" نظام محوسب في أي مســتوى تنظيمـــي يكـــون قـــادراً على تغيير الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات أو العلاقات البيئية لتمكين المنظمة من الحصول على تقدم تنافسي".

وكذلـــك تعريف(Buckland & O'Brien, 1989, 7)، بأنها تلك "النظم التي تعمل علـــى تنفـــيذ استراتيجيات الأعمال باستخدام الحاسوب، فضلاً عن كونها تلك النظم التـــي تطـــبق فيها موارد خدمات المعلومات لاستغلال فرص الأعمال الاستراتيجية بطريقة تكون فيها لنظم الحاسوب تأثير في منتجات المنظمة وعملياتها".

وعرفـــتها(الكـــردي والعـــبد، 2003، 83)، بأنهـــا تلـــك "النظم التي تستخدم تكنولوجـــيا المعلومات لتقديم وتطوير منتجات وخدمات تعطي المنظمة ميزة تنافسية على قوى المنافسة التي تواجهها في السوق العالمي".

ومـــن التعريفات أيضاً تعريف(الزعبي، 1999، 9)، بأنها "النظام الذي يؤمل لمخـــرجاته أن تسهم في تشكيل الاستراتيجية التنافسية وتنفيذها باستخدام الحاسوب وإســـناد قرارات الإدارة العليا في المنظمة بالمعلومات الاستراتيجية للحصول على تقدم في الموقف التنافسي، أو إدامة التقدم المتحقق أصلاً، أو تقليص الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن منافسيها".

وكذلـــك الـــتعريف الذي أورده كل من(Jauch & Gluek, 1989, 101)، بأنها "أحـــد الأســـاليب الممكـــنة للتحليل البيئي من خلال إنشاء قواعد بيانات استراتيجية معـــتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير وغيرها".

ونجد من خلال تعريفهما بأن نظام المعلومات الاستراتيجي ما هو إلا محاولة للإجابـــة عـــن أسئلة عديدة مثل(ما هي الفرص المتوافرة؟ وما هي الظروف البيئية

التي ستؤثر في المنظمة؟ وما هي الأفعال التنافسية التي ستؤثر فيها؟ وكذلك ما هي جوانب القوة والضعف في المنظمة؟).

وعرفها(Gupta,1989,518)، بأنها" النظم التي تمدنا بمعلومات عن الخدمات والمنتجات والتي تلعب دوراً هاماً ومباشراً في مساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية".

وتجدر الإشارة إلى أن(O'Brien, 1990)، و(Gupta1989)،(الكردي والعبد، 2003, 83-84) قد بينا بأن نظم المعلومات الاستراتيجية يمكن أن تكون إحدى أصناف أو أنواع نظم المعلومات الإدارية أو نظم دعم إتخاذ القرارات أو نظم معالجة المعاملات أو غيرها من النظم، ولكن بشرط أن تكون مساعدة للمنظمات في تحقيق الميزة التنافسية وتقليل المخاطر التنافسية، أو محققة للاستراتيجيات الأخرى لأهداف المنظمات، أي بعبارة أخرى فان نظم المعلومات الاستراتيجية يمكن أن تصنف كنظام استراتيجي يقوم على كيفية الاستخدام الأمثل للموارد والمنفعة التي تتزود بها المنظمات من خلاله، فإذا ما كان نظام المعلومات يستخدم لتكوين أساليب وطرق لتحقيق الأهداف وللتطبيق الكامل لرسالة المنظمة أو لتقليل عيب تنافسي(قصور تنافسي) فهنا يمكن أن يصنف كنظام معلومات استراتيجي حتى وإن كان من نظم معالجة المعاملات أو نظم المعلومات الإدارية أو غيره من نظم المعلومات.

ويجد الباحث بعد استعراض التعريفات المتعددة آنفة الذكر بأنه يمكن صياغة مفهوم لنظم المعلومات الاستراتيجية وعلى مستوى هذه الدراسة بأنها(النظم المحوسبة في المستويات الإدارية المختلفة والتي تستخدم لتوفير المعلومات الاستراتيجية التي تستند عليها إدارة المنظمة وتكون ذات تأثير رئيسي في حياة المنظمات وبشكل خاص في تحقيقها الميزة التنافسية).

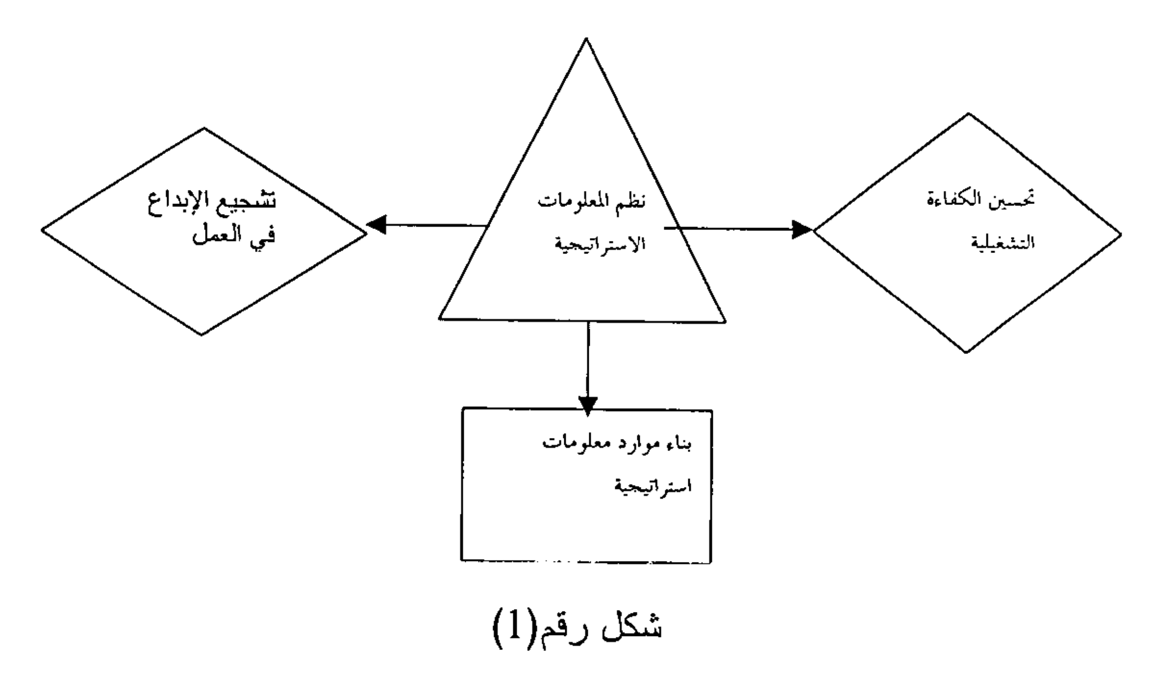
وبالنظر إلى هدف هذه الدراسة، فأن أهم الميزات التنافسية التي تحققها نظم المعلومات الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال خمسة طرق هي:(غراب ازي،1999)،(Turban, 1999)

ما بين المنظمة والموردين والعملاء حيث ترتبط عملياتهم معاً ضمن شبكة من نظم المعلومات بحيث يزداد تأكيد المعلومات ودقتها بينهم وإختصار الوقت وتقليل الكلفة وبالتالي تتحقق الكفاءة وتعم منافعها كافة الأطراف(عقيل، 1998).

هذا وتكوّن الكفاءة الداخلية(Internal) والكفاءة الخارجية(External) معاً ما يسمى بالكفاءة المقارنة(Comparative Efficiency)، وهذه الكفاءة هي التي تجعل المنظمة متفوقة على المنافسين من حيث التكاليف والنوعية، فضلاً عن إنها أيضاً تجعل المجهزين والعملاء يرتبطون مع المنظمة بسهولة، بحيث يجعلهم هذا أن لا يفكروا في ترك المنظمة والاتجاه نحو المنافسين(الزعبي، 1999) .

ب. تشجيع الإبداع في العمل(Promote Business Innovation):- وذلك من خلال مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في تقديم خدمات / منتجات جديدة وفي تطوير مواصفاتها، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك الى خلق فرص أعمال جديدة أو تمكين المنظمة من التوسع في الأسواق الجديدة أو في قطاعات جديدة من الأسواق القائمة فعلاً، وهذا بدوره ينعكس بلا شك على قوة المنظمة التفاوضية مع العملاء ويساعدها كذلك في إقامة تكاليف التحول بالنسبة للعملاء والمجهزين (O'Brien, 1990).

ج. بناء موارد معلومات استراتيجية(Built Strategic Information Recourses): والذي يتحقق عندما تتبنى المنظمة الاستثمار في نظم المعلومات الاستراتيجية، إذ يفيد المنظمة في بناء موارد معلوماتية تمكنها من أخذ فرص التقدم الاستراتيجي، وتستطيع المنظمات المسلحة بهكذا قاعدة استراتيجية تطوير خدمات وسلع جديدة، لأنه يمكنها أن توفر معلومات الإسناد للاستراتيجيات التنافسية للمنظمة والمعلومات عن عمليات وزبائن ومجهزي ومنافسي المنظمة، وغير ذلك من البيانات الاقتصادية والديمغرافية والتي ينظر إليها الآن كمورد استراتيجي، أي أنه يستخدم لإسناد التخطيط الاستراتيجي والتسويق الاستراتيجي وغير ذلك من الفعاليات الاستراتيجية(الصباغ، 2000).



شكل رقم(1)

الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية

المصدر:- غرّاب، كامل، وفادية حجازي،(1999)، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة.

وبالتالي تدعم هذه الأدوار الثلاثة المنظمة في توظيفها الاستراتيجيات التنافسية لمواجهة قوى المنافسة الخمسة من منافسين حاليين وداخليين جدد وموردين وعملاء ومنتجي البدائل للمنتجات أو الخدمات.

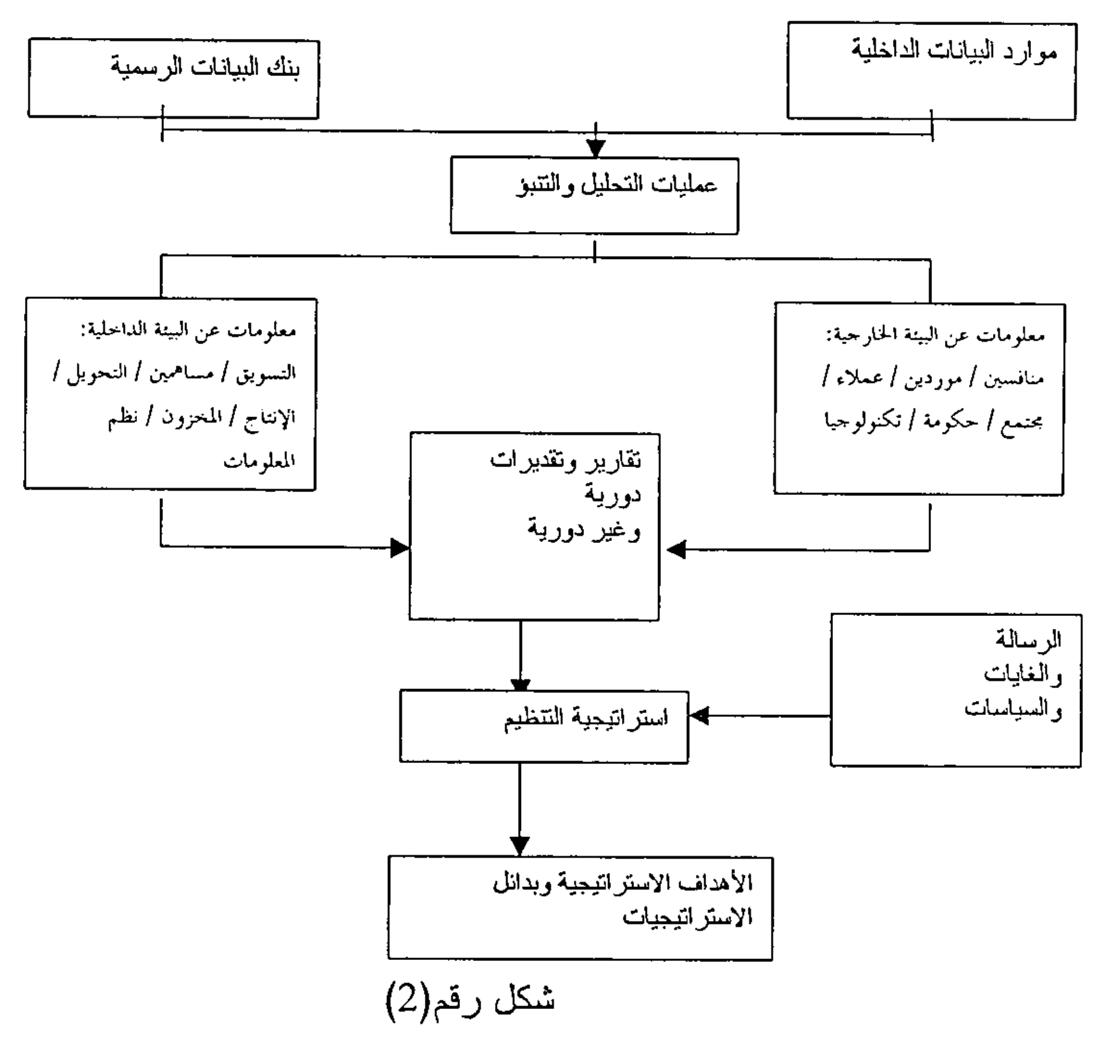
علاقة نظام المعلومات بالاستراتيجية:- Relationship of Information System with Strategic.

تلعب المعلومات دوراً رئيسياً وبارزاً في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، وخاصة عند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصر البيئة الداخلية – للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي – الى جانب المعلومات الخاصة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية – بهدف تحديد ملامح الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة – فأنها تمد القائمين على المنظمة وتدعم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، هذا بالإضافة لأهمية نظم المعلومات في مراحل الإدارة الاستراتيجية الأخرى كالتطبيق والمراجعة والرقابة، وعلاوة على ذلك فإن نظم المعلومات تمد المنظمة بالمدخلات المعلوماتية

المطلوبــة لاتخــاذ القــرارات الاستراتيجية، فأي قرار وخاصة الاستراتيجي يمكن وصــفه بالفعالية طبقاً لمدى إعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة، وهذا ما قد تنبه إليه(هيربرت سايمون) عام(1994) في كتابه السلوك الإداري في أن المنظمة ما هي إلا سلسلة قرارات تستند الى المعلومات التقنية(المغربي،2000).

وتجــدر الإشــارة الــى أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية في مرحلة تنفيذ الاســتراتيجية والســيطرة علــيها، فكثير من نظم المعلومات الاستراتيجية لا تجعل هــنالك حاجة لإعادة صياغة الاستراتيجية، حيث تساعد في كثير من الأحيان على تغيير الأهداف الاستراتيجية، وكذلك فأنها في أحيان أخرى تشير الى الحاجة الماسة إلى إعادة صياغة الاستراتيجيات(الزعبي، 1999).

ويوضــح الشكل رقم(2) علاقة نظم المعلومات بالاستراتيجية، فيشير إلى أن هــنالك بــنكاً لتخزين البيانات الرسمية ومورداً للبيانات الداخلية القادمة من داخل المنظمة، وهما تساعدان في عملية التحليل والتنبؤ للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يخــتص تحليل البيئة الداخلية بنقاط القوة والضعف(Strengths & weaknesses) في بالمــنظمة، ويخــتص تحلــيل البيــئة الخارجــية بالفــرص والــتهديدات (Opportunities&Threats) المحــيطة بالمــنظمة، مكونة ما يسمى بالتحليل الثنائي (SWOT Analysis) لكــل مــن البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة(جودة،2004)، وبالتالــي فــإن نظم المعلومات الاستراتيجية تظهر في صورة تقارير(دورية وغير دوريــة)، والتي غالباً ما تكون كتقارير عن الأوضاع المالية والرقابة على التكاليف أو الجــودة أو تقاريــر مســتوى المخــزون... وغيرها، والتي تشكل في مجملها الاســتراتيجية التــي يقوم عليها التنظيم وتحديد الأهداف والبدائل الاستراتيجية، مع الآخذ بعين الاعتبار أثر الرسالة والغايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.



شكل رقم(2)

علاقة نظم المعلومات بالاستراتيجية

المصـــدر: المغربي، عبد الحميد،(2000)، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

نظـم المعلومـات ونظم المعلومات الاستراتيجية:- Information systems and(SISs)

يوجـد العديـد من الفروق والاختلافات ما بين نظم المعلومات – التي يمكن تسـميتها بالتقليدية – ونظم المعلومات الاستراتيجية، ويمكن إجمالها في هذا المجال بما يأتي:-

أ. نظم المعلومات الإدارية(MIS) تهتم بشكل مطلق بالماضي وليس هنالك إلا القليل مـن التركـيز على القرارات الاستراتيجية ذات الصلة بمستقبل المنظمة كما في النظم الاستراتيجية(Digman, 1990).

1. خلــق موانع لدخول المنافسين الى السوق، ويمكن ذلك من خلال الحصول على معلومات استراتيجية يمكن استخدامها لأجل ذلك الهدف.
2. خلــق تكلفة عالية لتحول العميل أو المورد الى منتج منافس من خلال استخدام ربطهم بنظام معلومات المنظمة ومن خلال تقديم منافع مختلفة للعملاء، وبالتالي تثبيطهم عن عملية التحول.
3. تغيــير أساس المنافسة بالكامل من خلال تقديم خدمات جديدة أو منتجات جديدة، أو معلومات جديدة لا يوفرها المنافس للعملاء.
4. تغيــير عملــيات التنظيم بالكامل بالطريقة التي تؤدي الى تغيير طبيعة أو بيئة أعمال المنظمة.
5. إســقاط التمســك بأسعار منتجات أو خدمات المنظمة بما يسمح للمنظمة باختيار اســتراتيجية مثلى لتحديد أسعار منتجاتها أو خدماتها(فمثلاً تمكن قائمة الأسعار الإلكترونية المنظمة من منح أسعار خاصة لبعض عملاءها حسب حجم تعاملهم معها).

ونجــد أن(الطــراونة،2003)، قــد أشــار إلى أن(Groose, 1996) صنّف التكنولوجــيا المســتخدمة فــي مجال الأعمال والقادرة على إيجاد الميزة التنافسية للمنظمات الى ثلاث أنواع هي:-

أ. تكنولوجــيا المنــتج: وهي استخدام المعرفة في تحديد صفات وخصائص المنتج واستخداماته.

ب. تكنولوجيا العمليات: وهي استخدام المعرفة في عمليات الإنتاج لتنظيم المدخلات والعمليات التصنيفية.

ج. تكنولوجــيا الإدارة: وهــي استخدام المعرفة في إدارة المنظمة أو بعبارة أخرى هــي المهــارات الإدارية التي تمكن المنظمة من التنافس من خلال استخدامها للموارد المتاحة بكفاءة عالية.

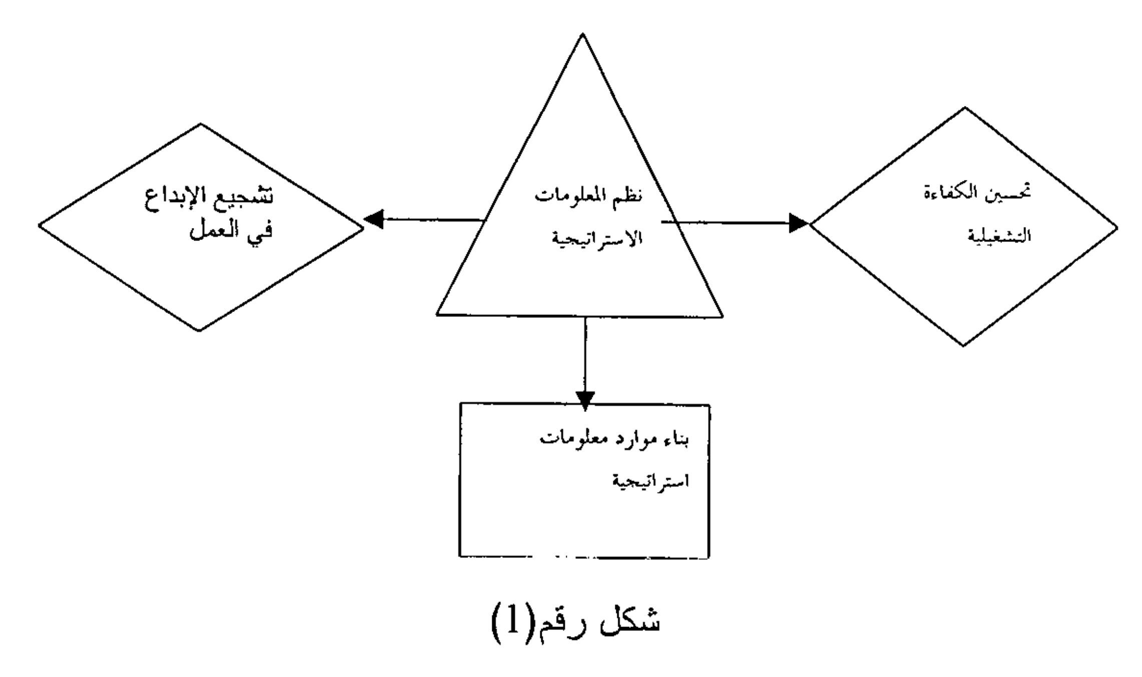
ما بين المنظمة والموردين والعملاء حيث ترتبط عملياتهم معاً ضمن شبكة من نظم المعلومات بحيث يزداد تأكيد المعلومات ودقتها بينهم وإختصار الوقت وتقليل الكلفة وبالتالي تتحقق الكفاءة وتعم منافعها كافة الأطراف(عقيل، 1998).

هذا وتكوّن الكفاءة الداخلية(Internal) والكفاءة الخارجية(External) معاً ما يسمى بالكفاءة المقارنة(Comparative Efficiency)، وهذه الكفاءة هي التي تجعل المنظمة متفوقة على المنافسين من حيث التكاليف والنوعية، فضلاً عن إنها أيضاً تجعل المجهزين والعملاء يرتبطون مع المنظمة بسهولة، بحيث يجعلهم هذا أن لا يفكروا في ترك المنظمة والاتجاه نحو المنافسين(الزعبي، 1999) .

ب. تشجيع الإبداع في العمل(Promote Business Innovation):- وذلك من خلال مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في تقديم خدمات / منتجات جديدة وفي تطوير مواصفاتها، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك الى خلق فرص أعمال جديدة أو تمكين المنظمة من التوسع في الأسواق الجديدة أو في قطاعات جديدة من الأسواق القائمة فعلاً، وهذا بدوره ينعكس بلا شك على قوة المنظمة التفاوضية مع العملاء ويساعدها كذلك في إقامة تكاليف التحول بالنسبة للعملاء والمجهزين (O'Brien, 1990).

ج. بناء موارد معلومات استراتيجية(Built Strategic Information Recourses):

والذي يتحقق عندما تتبنى المنظمة الاستثمار في نظم المعلومات الاستراتيجية، إذ يفيد المنظمة في بناء موارد معلوماتية تمكنها من أخذ فرص التقدم الاستراتيجي، وتستطيع المنظمات المسلحة بهكذا قاعدة استراتيجية تطوير خدمات وسلع جديدة، لأنه يمكنها أن توفر معلومات الإسناد للاستراتيجيات التنافسية للمنظمة والمعلومات عن عمليات وزبائن ومجهزي ومنافسي المنظمة، وغير ذلك من البيانات الاقتصادية والديمغرافية والتي ينظر إليها الأن كمورد استراتيجي، أي أنه يستخدم لإسناد التخطيط الاستراتيجي والتسويق الاستراتيجي وغير ذلك من الفعاليات الاستراتيجية(الصباغ، 2000).



شكل رقم(1)

الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية

المصدر:- غرّاب، كامل، وفادية حجازي،(1999)، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، ط1، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة.

وبالتالـــي تدعـــم هـــذه الأدوار الـــثلاثة المنظمة في توظيفها الاستراتيجيات التنافســـية لمواجهـــة قـــوى المنافســـة الخمســـة من منافسين حاليين وداخليين جدد وموردين وعملاء ومنتجي البدائل للمنتجات أو الخدمات.

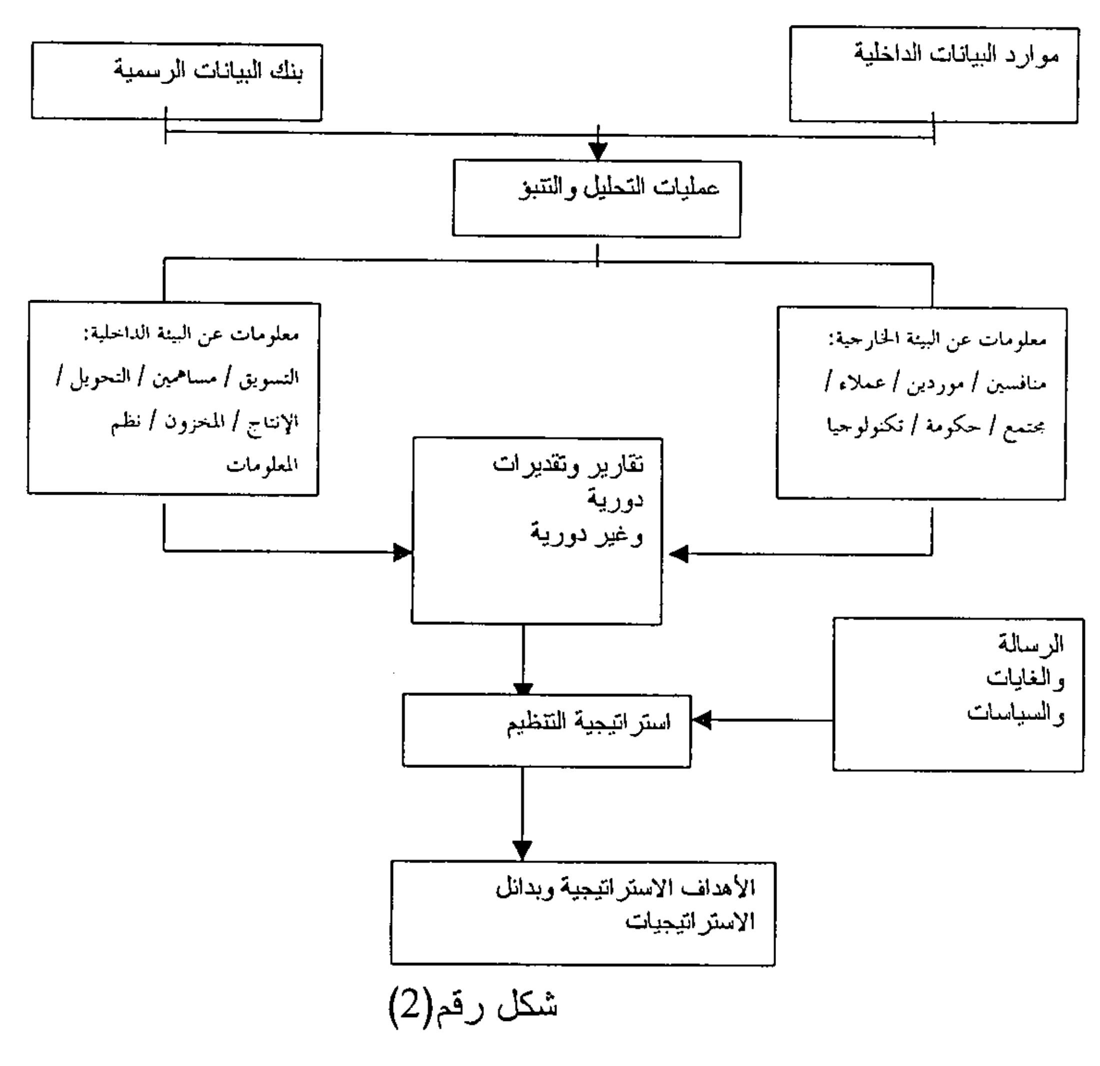
علاقـــة نظـــام المعلومات بالاستراتيجية:- Relationship of Information System with Strategic.

تلعب المعلومات دوراً رئيسياً وبارزاً في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، وخاصـــة عـــند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج عناصـــر البيـــئة الداخلية – للوقوف على مجالات القوة والضعف التنظيمي – الى جانـــب المعلومـــات الخاصـــة بنتائج تحليل عوامل البيئة الخارجية – بهدف تحديد ملامـــح الفـــرص والمخاطر التي تواجه المنظمة – فأنها تمد القائمين على المنظمة وتدعـــم جهودهم في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، هذا بالإضافة لأهمية نظـــم المعلومـــات فـــي مراحل الإدارة الاستراتيجية الأخرى كالتطبيق والمراجعة والرقابة، وعلاوة على ذلك فإن نظم المعلومات تمد المنظمة بالمدخلات المعلوماتية

المطلوبـــة لاتخــاذ القـــرارات الاستراتيجية، فأي قرار وخاصة الاستراتيجي يمكن وصـــفه بالفعالية طبقاً لمدى إعتماده على بيانات ومعلومات دقيقة، وهذا ما قد تنبه إليه(هيربرت سايمون) عام(1994) في كتابه السلوك الإداري في أن المنظمة ما هي إلا سلسلة قرارات تستند الى المعلومات التقنية(المغربي،2000).

وتجـــدر الإشـــارة الـــى أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية في مرحلة تنفيذ الاســـتراتيجية والســـيطرة علـــيها، فكثير من نظم المعلومات الاستراتيجية لا تجعل هـــنالك حاجة لإعادة صياغة الاستراتيجية، حيث تساعد في كثير من الأحيان على تغيير الأهداف الاستراتيجية، وكذلك فأنها في أحيان أخرى تشير الى الحاجة الماسة إلى إعادة صياغة الاستراتيجيات(الزعبي، 1999).

ويوضـــح الشكل رقم(2) علاقة نظم المعلومات بالاستراتيجية، فيشير إلى أن هـــنالك بـــنكاً لتخزين البيانات الرسمية وموارداً للبيانات الداخلية القادمة من داخل المنظمة، وهما تساعدان في عملية التحليل والتنبؤ للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يخـــتص تحليل البيئة الداخلية بنقاط القوة والضعف(Strengths & weaknesses) في بالمـــنظمة، ويخـــتص تحلـــيل البيـــئة الخارجـــية بالفـــرص والـــتهديدات (Opportunities&Threats) المحـــيطة بالمـــنظمة، مكونة ما يسمى بالتحليل الثنائي (SWOT Analysis) لكـــل مـــن البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة(جودة،2004)، وبالتالـــي فـــإن نظم المعلومات الاستراتيجية تظهر في صورة تقارير(دورية وغير دوريـــة)، والتي غالباً ما تكون كتقارير عن الأوضاع المالية والرقابة على التكاليف أو الجـــودة أو تقاريـــر مســـتوى المخـــزون... وغيرها، والتي تشكل في مجملها الاســـتراتيجية التـــي يقوم عليها التنظيم وتحديد الأهداف والبدائل الاستراتيجية، مع الآخذ بعين الاعتبار أثر الرسالة والغايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.



شكل رقم(2)

علاقة نظم المعلومات بالاستراتيجية

المصـــدر: المغربي، عبد الحميد،(2000)، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

نظـم المعلومـــات ونظم المعلومات الاستراتيجية:- Information systems and(SISs)

يوجـــد العديـــد من الفروق والاختلافات ما بين نظم المعلومات - التي يمكن تســميتها بالتقليدية – ونظم المعلومات الاستراتيجية، ويمكن إجمالها في هذا المجال بما يأتي:-

أ. نظم المعلومات الإدارية(MIS) تهتم بشكل مطلق بالماضي وليس هنالك إلا القليل مــن التركـــيز على القرارات الاستراتيجية ذات الصلة بمستقبل المنظمة كما في النظم الاستراتيجية(Digman, 1990).

ب. نظم المعلومات– التقليدية – تستخدم عادة لدعم الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة، إلا أنه إذا تم استخدام تلك النظم بحيث إنها تؤثر في المنافسين أو الزبائن أو المجهزين وفي الصناعة، فأنها سوف تؤدي الى تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة، وعندئذ يمكن تسميتها بنظم المعلومات الاستراتيجية لانها تؤثر في المستوى الاستراتيجي للمنظمة(عقيل، 1998).

ج. تختلف نظم المعلومات– التقليدية – عن نظام المعلومات الاستراتيجي بأنها لا توفر المعلومات التي تتناول الجوانب الاستراتيجية، مثل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وجوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، أي نجد أن نظام المعلومات الاستراتيجي يساعد الإداريين على إتخاذ القرارات الاستراتيجية وخصوصاً ما يتعلق منها بالمزايا التنافسية(الزعبي، 1999).

د. نظام المعلومات الاستراتيجي يغّير كثيراً في أداء المنظمة وذلك على وفق مؤشر واحد أو أكثر، حيث يعد حجم التأثير هو أحد المعايير في التمييز بين نظم المعلومات الاستراتيجية ونظم المعلومات التقليدية أي أن ما تحققه النظم التقليدية من عائد على الاستثمار مثلاً يمكن للنظم الاستراتيجية أن تحقق أضعاف ذلك(الزعبي، 1999).

المعلومات الاستراتيجية:- Strategic Information

تلعب المعلومات دوراً هاماً في العديد من المنظمات الإدارية باعتبارها مصدراً حيوياً يمكن الإدارة من القيام بوظائفها المتعددة بكفاءة وفاعلية، وبلا شك فأن أهمية المعلومات تزداد يوماً بعد يوم وذلك لدورها البارز في تكوين الاستراتيجيات القوية للمنظمات وكسلاح تنافسي لها، وعاملاً بارزاً في الفصل بين نجاح المنظمة وفشلها.

ومن الناحية العملية، فأن أهمية المعلومات تبرز على اعتبارها تشكل عنصراً غير ملموس من عناصر الإنتاج والتي تلعب دوراً رئيسياً في تقدم المنظمات للأمام وفي تحسين الموقف التنافسي لها وفعاليتها في إتخاذ القرارات كماً ونوعاً، فإذا كان رأس المال والعمل هما الموردان الاقتصاديان للأعمال تقليدياً، فإن المعلومات يمكن

اعتـــبارها المـــورد الثالث في ذلك، إذ يمكن الإدارة من الحصول على البيانات عن طـــريق استقصـــاءها ومواجهة المشكلات وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها التي تسعى إليها(غرّاب وحجازي،1999).

وتتمـــثل مخـــرجات نظام المعلومات الاستراتيجي بالمعلومات الاستراتيجية، والتـــي تعـــددت تعريفاتها، فقد عرفها(الأعور، 19,1999) بأنها" المعلومات المتعلقة بفـــترة زمنـــية مســـتقبلية طويلـــة نســـبياً، تصف هذه المعلومات أهداف وغايات واســـتراتيجيات المـــنظمة والمـــوارد اللازمـــة لتحقيق هذه الأهداف، وتتميز هذه المعلومـــات بكونهـــا تأتي من موارد خارجية تتعلق بالمنافسين والزبائن والموردين والبـــيانات الســـكانية والاقتصادية والتشريعات الحكومية، كما تتضمن هذه البيانات التنبؤات والتوقعات حول الاتجاهات المستقبلية للتغيرات الاقتصادية المختلفة".

وكذلـــك عـــرفها(Digman, 1990, 272)، بأنهـــا" تلك المعلومات الضرورية لصنع قرارات استراتيجية على مستوى الشركة أو مشروع المنظمة".

ونجـــد أن(Krietner) قـــد نظـــر إلـــى المعلومـــات الاستراتيجية من خلال المســـتويات الإداريـــة الـــثلاثة فـــي المـــنظمة، فالمستوى الأول يتضمن التخطيط الاســـتراتيجي، والمســـتوى الثانـــي ويتضمن العمليات والرقابة، والمستوى الثالث ويتضمن النشاطات والمحاسبة(آل ربيعة,1993).

ويمكن الإشارة هنا إلى أن(Krietner) تتوافق نظرته للمعلومات الاستراتيجية مـــع ما أشارت له هذه الدراسة من خلال تعريفها لنظام المعلومات الاستراتيجي في أن المعلومـــات الاســـتراتيجية يجـــب أن تكون على مستويات المنظمة كافة، وبأنه ينبغـــي على إدارة المعلومات الاستراتيجية أن لا تنحصر على مستوى الإدارة العليا دون غيرها من المستويات.

وفـــيما يخـــتص باســـتعمالات المعلومـــات الاســـتراتيجية، فقـــد حددهـــا (Radford, 1978) باستعمالين يمكن إجمالهما بـــ:-

1. اســـتباق المشـــكلة قبل حدوثها: وهذا الجانب يتعلق بالمسح البيئي الذي من خلاله يتم تفادي فقدان الفرص البيئية أو التعرض للتهديدات البيئية.

2. تمييز كل من:-

أ. بدائل الأفعال المستقبلية المتوفرة للمشاركة في موقف إتخاذ القرار.

ب. أي من البدائل استناداً إلى النتائج المتوقعة نتيجة إتخاذ أي قرار.

فـــنظام المعلومات يعد استراتيجياً كون مخرجاته المعلوماتية تعد استراتيجية، والتي يستند إليها القائمين على المنظمة في أعمالهم المتعلقة بالمنافسة مع المنظمات الأخـــرى، وبالتالـــي التركيز على تشكيل الاستراتيجية التنافسية والموقف التنافسي للمنظمة.

مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي وعناصره: Components Of (SISs) and Their Elements)

يـــتكون نظـــام المعلومـــات الاستراتيجي من مكونات استراتيجية تغطي البيئتين الداخلية والخارجية، بحيث أن تكامل المعلومات الاستراتيجية التي يزود بها المنظمة هي التي تعطي النظام صفة الفاعلية، على اعتبار أن النظام من خلال تلك المخـــرجات المعلوماتـــية المتكاملة يحقق الغايات التي يسعى إليها، والتي من أهمها استخدامه كسلاح تنافسي من خلال تأثيره في البيئة الداخلية (أنشطة المنظمة) وفي البيـــئة الخارجـــية(التنافســـية) وفضـــلاً عـــن إعتـــباره مـــيزة لـــدى المـــنظمة (الزعبي،1999).

ويؤكد ذلك رؤية(Radford, 1978) لنظام المعلومات الاستراتيجي ودوره في الحصـــول علـــى المعلومـــات لكـــل مـــن النواحي المتعلقة(بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجـــية)، ومعالجـــتها طبقاً لمتطلبات الاستعمال ووضعها في تقارير أو تخزينها لاسترجاعها عندما تكون هناك حاجة إليها.

ولا يختلف الأمر كثيراً عند(Daniel,1961)، الذي قدم نموذجاً لمكونات نظام المعلومات الاستراتيجي، يتكون من ثلاثة مكونات هي:(آل ربيعة، 1993)

معلومات بيئية – معلومات تنافسية – معلومات داخلية.

وعليه فأن لنظام المعلومات الاستراتيجي مكونات ترتبط وتتكامل مع بعضها الـــبعض، بحيـــث إنه كلما أزداد إرتباط وتكامل هذه المكونات، كلما ازدادت فاعلية

النظام وقدرته على توفير المعلومات الاستراتيجية والتي تكفل للمنظمة تقدماً تنافسياً ضمن بيئتها المحيطة بها.

والحديث عن مكونات نظام المعلومات الاستراتيجي، يقودنا للتعرف على عناصر هذا النظام والتي تساعد معرفتها بلا شك في فهم كيفية عمل هذا النظام، وهنا تجدر الإشارة إلى أن عناصر نظام المعلومات الاستراتيجي لا تختلف عن عناصر أي نظام للمعلومات، فهنالك من حددها بأربعة عناصر وآخرون حددوها بسبعة عناصر وغير ذلك(الزعبي، 1999).

وعلى مستوى هذه الدراسة، فقد أُعتمد على العناصر الأربعة التالية والتي شكلت نقطة التقاء عند العديد من الكتاب والباحثين الإداريين، إن لم يكن الغالبية منهم في هذا المجال وهذه العناصر الأربعة هي(Laudon&Laudon,2000)، (الطائي،2003).

1. المدخلات: تتمثل مدخلات أي نظام في موارد ذلك النظام، وتتحدد بناءً على الأهداف التي يسعى هذا النظام إلى تحقيقها، وفيما يختص بنظام المعلومات الاستراتيجي فأن مدخلاته تتضمن بيانات عن كل من البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، بحيث تدور مدخلات البيئة الداخلية حول بيانات عن أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والموارد البشرية والتمويلية وكذلك الجوانب المتعلقة بالبحث والتطوير الخاصة بأنشطة المنظمة المختلفة، أما المدخلات المتعلقة بالبيئة الخارجية فتدور حول بيانات عن البيئة المحيطة بالمنظمة والتي عادة ما تحتوي على بيانات عن منافسي المنظمة والمجهزين والعملاء والمطالب الحكومية والتي تختص تحديداً بالقوانين والنظم ذات الصلة بعمل المنظمة وغيرها من البيانات(الطائي،2003).

2. العمليات:ويقصد بها كافة الأنشطة والتفاعلات التي تجري على مدخلات النظام، بهدف تحويل تلك المدخلات(البيانات) إلى مخرجات(معلومات استراتيجية)، وكذلك الأمر فقد تعددت آراء الكتاب والباحثين الإداريين حول طبيعة هذه العمليات، فقد قسمها(الطائي، 2003) إلى تحصيل البيانات، التصفية، الفهرسة،

التصـــنيف، الترتيـــب، إعداد التقارير، التخزين، التحديث، والاسترجاع، وكذلك قسمها (الزعبي، 1999) إلى جمع ومعالجة وخزن واسترجاع المعلومات.

وفي هذه الدراسة تم التركيز على الأنشطة الرئيسية التالية بوصفها العمليات التي يتم من خلالها تحويل البيانات إلى معلومات، وهذه الأنشطة هي:-

أ. معالجـــة البـــيانات:- وهي تلك المعنية بتصفية البيانات بهدف استبعاد غير المفـــيدة مـــنها، ثـــم فهرســـتها وتصنيفها وترتيبها، بالشكل الذي يحول هذه البيانات إلى معلومات استراتيجية ذات قيمة ومعنى(الزعبي،1998).

ب. خـــزن المعلومات:- فالمعلومات المتولدة كمخرجات أما أن تستخدم بصفة فوريـــة من قبل المستفيدين أو تخزن لحين استرجاعها في عملية لاحقة، مع الأخذ بالاعتبار أن الحاجة للمعلومات لا تنتهي لمجرد استخدامها لمدة معينة، فيتوجـــب هـــنا تخزينها بطريقة يمكن أن يتم التعديل والتحديث عليها وكذلك الـــرجوع إلـــيها وقت الحاجة بسهولة ويسر، أي من الممكن أن نطلق عليها عملـــية حفـــظ البـــيانات والمعلومـــات بصـــورة منظمة لاستخدام مستقبلي (آل ربيعة، 1993).

ج. اســـترجاع المعلومـــات:- وهي التي تشير إلى توفير إمكانيات الاسترجاع الآلـــي للمعلومات المتراكمة والكبيرة الحجم وذلك وفقاً لمتطلبات الأعمال، ومن المهم هنا عدم إغفال عامل التوقيت عند استرجاع المعلومات، حتى لا تفقـــد هذه المعلومات الفائدة المرجوة فيها، إذا ما تأخرت عن توقيت الحاجة إليها(الصباغ،2000).

3. المخـــرجات:- ويقصد هنا بمخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي المعلومات الاستراتيجية، وتشير بشكل محدد إلى المدخلات(البيانات) بعد أن أجريت عليها عملـــيات(المعالجـــة والخزن والاسترجاع) بحيث أصبحت لها دلالة معينة، وقد تـــتخذ هذه المعلومات أشكال عديدة كالوثائق الورقية والاستجابات الصوتية التي توفر الرسائل الصوتية، والاستمارات والتقارير والقوائم والأشكال البيانية، وما إلى ذلك(الصباغ، 2000).

ومما يجدر ذكره هنا الخصائص التي يجب أن تتصف بها هذه المعلومات، وكون هذه الدراسة تختص تحديداً بالمعلومات الاستراتيجية فهنالك العديد من الخصائص التي إن توفرت في بعض المعلومات فيمكن إعتبارها من المعلومات الاستراتيجية، وهذه الخصائص هي:-

أ. دقة المعلومات:والتي قد تتحدد من خلال إنخفاض مستوى الغموض وكذلك انخفاض مستوى الخطأ في هذه المخرجات أي انه بشكل عام يمكن تحديد دقتها من خلال مدى دقتها وصحتها وقلة التشويش عليها (حيدر، 2002).

ب.كمية المعلومات: والتي قد تتحدد من خلال توفر كافة المعلومات التي تغطي جميع جوانب الحالة التي تجري معالجتها، بحيث تتسم بالشمولية في توفير المعلومات مع الآخذ بالاعتبار أن تغطي هذه المخرجات البيئتين الداخلية والخارجية(الزعبي، 1998).

ج. توقيت المعلومات: وهي توافر المعلومات في وقت الحاجة إليها لاتخاذ القرار تحديداً، فالمعلومات تفقد قيمتها بلا شك فيما لو تأخرت حتى ولو لفترة بسيطة عن موعد الحاجة إليها(النظاري، 1990).

د. التكلفة / العائد للمعلومات: والتي تشير إلى أن المعلومات التي يوفرها النظام توفر خدمات قيمة تبرّر تكلفته فلا بد أن يكون لتلك المعلومات قيمة مترتبة جراء استخدامها لأداء الأعمال الاستراتيجية(الزعبي، 1998).

هـ. موثوقية المعلومات:- وتشير إلى ما إذا كانت المعلومات تعبر فعلاً عن مؤشرات حقيقية للأحداث التي تعني وتهم المستفيدين، وهل يشعر المستفيدين فعلاً بأنهم يمكن أن يقوموا بأعمالهم بالرجوع إلى المعلومات التي يقدمها لهم النظام، بحيث يولد لديهم الثقة بأهمية النظام وبصدق وشمول وكمال مخرجاته من المعلومات(النظاري، 1990).

4. التغذية العكسية:- وهو المتعلق بالمعلومات المرتدة من النظام أو الرقابة على النظام بحيث تكشف المعلومات المرتدة عن مدى تحقيق النظام لأهدافه التي

أنشـــيء مـــن أجلها، وفي حالة وجود خلل ما بالنظام فأن هذه المعلومات تحدد موقعـــه ســـواء أكـــان هـــذا الخلل بعناصر النظام من حيث مدخلاته وعملياته التحويلـــية ومخـــرجاته، لكي يتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.(حيدر، 2002).

عوامـــل الـــنجاح الرئيســـية فـــي نظـــام المعلومات الاستراتيجي:- The Main Successful Factors Of (SISs).

حـــتى يحقق نظام المعلومات الاستراتيجي الفوائد المرجوة من جرّاء تطبيقه، لا بـــد وأن تتظافر العديد من العوامل والتي تعتبر من الشروط الرئيسية لنجاحه في تحقـــيق المـــزايا التنافســـية للمـــنظمة، مع العلم أن عدداً قليلاً من نظم المعلومات الاســـتراتيجية تتضـــمن عوامـــل النجاح جميعها، إلا أنه كلما زاد توافرها في نظام معيـــن، كلمـــا زادت فاعلـــية هـــذا الـــنظام، وأهـــم هـــذه العوامـــل هـــي:- (Ward &Griffiths, 1996)

1. الاهـــتمام بالاعتـــبارات البيئـــية المحـــيطة بالمـــنظمة مثل نمو السوق والنمو الاقتصـــادي والتغـــيرات في الصناعة أو الخدمة وغيرها التي تسهم في توضيح الموقف التنافسي للمنظمة(King, 1997).
2. إضـــافة القـــيمة لا تقلـــيل الكلفة:- إن إنجاز الأعمال بكلفة أقل كطريقة لزيادة الكفـــاءة يعد مهماً في أي بيئة للأعمال، إلا أنه ليس الطريق الوحيد لبلوغ النجاح، فالأولى إتمام ذلك العمل بشكل أفضل وليس بأقل كلفة، وهذا ينسجم مع إحتياجات المـــنظمة لتميز نفسها عن المنافسين لتحقيق النجاح، أي بمعنى آخر استخدام نظم المعلومـــات الاســـتراتيجية لإنجـــاز الأعمـــال بصـــورة أفضـــل لا أرخـــص (Ward & Griffiths,1996).
3. إبـــداع المديريـــن:- والذي يتطلب تقويم المخاطر والمنافع والتنفيذ الناجح لنظم المعلومـــات الاســـتراتيجية والمحافظـــة علـــيها والذي يتأتى من خلال التخطيط الاســـتراتيجي الســـليم لامـــتلاك مـــثل هـــذه النظم، وبالتالي يمكن دعم وإسناد

الاستراتيجية التنافسية من أجل اكتساب المزايا التنافسية والتي هي جوهر التفوق التنافسي على المنافسين في الصناعة(الزعبي، 1999).

وترى الدراسة انه لضمان نجاح نظام المعلومات الاستراتيجي، لا بد وأن يكون مقبولاً من قبل العاملين في المنظمة(المستخدمين له)، وتوليد القناعة لديهم بأهميته وفوائده وذلك لضمان تعاون الجميع لإنجاحه وتحقيق أهدافه، وكذلك أن يتوفر لدى مستخدمي النظام – وخاصة المديرين – الفهم الجيد لكيفية عمله واستخداماته.

أمثلة على تطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية:- Examples Of Applications(SISs)

يوجد العديد من هذه التطبيقات لدى منظمات هدفت من جراء تطبيقها لهذه النظم تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها وكل حسب النشاط الذي يعمل به، ومن أهم الأمثلة على هذه التطبيقات ما نجده في نظام الحجز(SABER) الذي يعد أول نظام معلومات استراتيجي يستخدم لأغراض تجارية، حيث قامت شركة الخطوط الجوية الأميركية(American Airlines) بتطويره والذي ساعدها على تحقيق تفوق تنافسي واضح منذ بداية استخدامها له عام(1959) وذلك من خلال ما وفره هذا النظام من قدرة فائقة على ربط العملاء بالشركة، ومن خلال قدرته على توظيف تكنولوجيا المعلومات لخدمة أعمالها (Turban, 1999)، وكذلك ما نجده في نظام الحجز(APLLO)، الذي طبقته شركة الطيران(United Airlines) والذي أدى بدوره كذلك إلى الربط المتميز ما بين الشركة وعملاءها(O'Brien, 1990) وكذلك من أمثلة هذه التطبيقات ما نجده في نظام(PRISM) وهو نظام معلومات استراتيجي شامل قد استخدم من قبل(Federal Express) لإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل ولزيادة كفاءة وفاعلية عملياتها وتحقيق الميزة التنافسية من خلال بناء الأفراد المتميزين والحفاظ عليهم(Turban, 1999)، ونظام(CMA) (Cash Management Account) إدارة المحاسبة النقدية الذي طبقته شركة(Merrill Lynch) والذي مكنها من ربط أكثر من(600) منشأة متعاملة معها في العالم (Gupta, 1989)، وكذلك ما طبقه(City Bank) في مدينة(New York) الأميركية لنظام (ATM)

(Automatic Teller Machine) جهــاز الصراف الآلي (O'Brien, 1990)، إلا أن الدراســة تــرى بــأن هذا النظام الأخير(ATM) قد أصبح في أيامنا هذه ضرورة تنافسية أكثر منه بكثير كميزة تنافسية، وذلك من منطلق أن المصرف الذي لا يوفر مــثل هذه الخدمة لا يمتلك لأدنى شروط البقاء في المنافسة التي تعيشها المصارف الــيوم، هــذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، أن هذا النظام لا يتعدى القيام بعمليات بســيطة كالســحب والإيداع والكشف عن الحساب، وبالتالي يمكن أن يصنف ضمن (TPS) نظم معالجة المعاملات أكثر من كونه نظاماً استراتيجياً للمعلومات.

أما في مجال المنظمات(محل الدراسة) فأن أهم تطبيقات(SISs) لديها فتتمثل فــي تطبيقات الملكية الأردنية لنظام المسافر الدائم(Free Quaint Flier) الذي يوفر لشريحة معينة من المسافرين مزايا تزيد من ارتباطهم بالشركة،وكذلك نظم اتفاقيات الرمز المشترك(Code Share Agreements Systems) التي تربط الشركة مع(12) مــن كبريات الشركات العربية والأجنبية العاملة في النقل الجوي،والذي من فوائده إمكانــية قــيام الملكية الأردنية وأي من هذه الشركات ببيع مقاعد رحلات الشركة الأخــرى برمز موحد ومثبت على نظم الحجز الإلكترونية العالمية ومواقع خدمات الســفر علــى شــبكة الانترنــت، هذا بالإضافة لنظام إدارة الموارد البشرية الألي (HRMS)الــذي يوفــر للملكــية الأردنية إمكانية بناء الأفراد المتميزين وتطويرهم والحفاظ عليهم سعيا وراء تحقيق الميزة التنافسية،وستطبق الملكية الأردنية نهاية هذا العــام وبشكل كامل نظام التذاكر الالكترونية(E-Tickets)الذي يلغي التعامل بالتذاكر الورقــية، وهــو ماسيوفر مبالغ طائلة للملكية الأردنية،مع العلم أن بعض محطاتها الخارجية قد بدأت بتطبيق مثل هذا النظام(الملكية الاردنية، العلاقات العامة،2004).

أما عن أهم تطبيقات (SISs) في شركة موبايلكم فتتمثل في نظام التجوال الدولي (GPRS) الــذي يــربط الشركة بعملائها عند تجوالهم خارج الأردن في أكثر من (121) دولــة وعبر أكثر من(252) شركة اتصالات عالمية،وكذلك نظام(EDGE) الــذي يســمح بــنقل المعلومــات عبر خطوط الشركة بسرعة عالية ويتيح تصفح الإنترنــت والــبريد الإلكتروني وغيرها من الميزات التي تعمل على الربط المتميز مابين الشركة وعملائها(موبايكم، البحث والتطوير، 2004)

الصعوبات والمخاطر التي يمكن أن ترافق تطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية:-

Hards and Dangerous That Will Be Combine Application(SISs)

على الرغم من الفوائد العديدة – والتي من ذكرها – والتي تنجم عن تطبيقات نظـم المعلومـات الاسـتراتيجية وخاصـة تلـك المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية للمـنظمات، إلا أن عملية التطبيق هذه لا تخلو من العديد من الصعوبات والمخاطر والتي يمكن أن تتمثل في:-

1. صـعوبة تحديد الفرص الممكن الاستفادة منها في تطبيقات نظم المعلومات الاسـتراتيجية، خاصة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة التي تعيشها منظمات اليوم (Hicks, 1993).
2. تعقد وصعوبة تطوير نظم المعلومات الاستراتيجية كونها تحتاج إلى تطوير شـبكات الاتصـالات وتحـتاج إلى التنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة (Turban, 1999)
3. إمكانـية تقليد نظم المعلومات الاستراتيجية المطبقة في المنظمة بسهولة من قـبل المنافسـين، وبالتالـي تتكـبد المنظمة تكاليف باهظة جرّاء انتقال هذا التطبيق من كونه ميزة تنافسية ليكون ضرورة تنافسية للمنظمة، لانتشار مثل هـذا التطبـيق فـي غـيره مـن المـنظمات التي تعمل في نفس القطاع .(Hicks, 110)
4. صـيانة وتبنـي نظـم المعلومـات الاستراتيجية تتطلب إدارة فاعلة وكفؤة ومسـتقرة، وكذلـك تكلفة مادية عالية لممارسة نشاطاتها المختلفة، فالإبقاء والمحافظـة علـى هـذه النظم يحتاج إلى الوعي المستمر من الإدارة العليا وزيـادة فـي الـتكلفة(Turban, 1999).وفـي نفـس السـياق، يضـيف (Turban,1999) بأن تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية في المنظمة يرافقها قضية أخلاقية، تتمثل في أن الحصول على الميزة التنافسية جرّاء تطبيق مثل هـذا الـنظام قـد يتضمن أنشطة لا أخلاقية وغير قانونية وذلك من خلال مراقبـتها لأنشـطة غـيرها مـن المنظمات التي تنافسها، وبأعتداءها على

خصوصيات هؤلاء المنافسين، فقد تضغط منظمة ما على موظفي غيرها من المـــنظمات المنافسة بطرق عدّة خاصة الإغراءات المادية، من أجل إيصال المعلومـــات والبرمجـــيات المستخدمة في تطبيق المعلومات الاستراتيجية في تلك المنظمات.

وخـــتاماً تـــرى الدراسة أن المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة، يتطلب تحقـــيق وتطويـــر عـــدّة استراتيجيات وعدة مزايا تنافسية متداخلة، فمثل هذا الأمر سوف يجعل من المنظمة هدفاً متحركاً لمنافسيها ويغير في تركيب بنية القطاع الذي تعمـــل فيه المنظمة، أي بعبارة أخرى فأن المنظمة عند استخدامها لنظام المعلومات الاستراتيجي للحصول على ميزة تنافسية، فأن ذلك يصبح ضرورة لجميع المنظمات الأخـــرى التي تنافسها، وعندها لا بد من تطوير استخدامات أخرى لهذا النظام من أجل الحصول على مزايا تنافسية أخرى للاستمرار في التقدم التنافسي، ويعزز هذا الرأي ما أورده(الزعبي،1999) حول ما تقوم به شركة خطوط الطيران الأميركية بـــنظام الحجـــز(SABER) - والـــذي مر ذكره – حيث كان وضع هذا النظام في وكـــالات السفر التابعة لها انتصاراً تسويقياً كبيراً، ولكن لغرض تطوير هذه الميزة فـــأن هـــذه الشركة تقوم بالتخطيط الآن لاستثمار حوالي واحد بليون دولار لأتمتة وكالات السفر بواسطة النظم الحاسوبية، على الرغم من أن بناء تلك الميزة نفسها لم يكلفها ربع كلفة الاستثمار الجديد.

2.2 الميزة التنافسية:- Competitive Advantage

المفهوم والأهمية: The Definition And Importance

تـــرجع بدايات الاهتمام بهذا المفهوم إلى الثمانينات من القرن الماضي، حيث بـــدأت فكـــرة المـــيزة التنافسية بالانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتـــر(Michel Porter) أســـتاذ الإدارة الاســـتراتيجية بجامعـــة(هارفـــرد) بشأن اســـتراتيجية التـــنافس والميزة التنافسية، فقد وفرت كتبه ومقالاته خطوطاً إرشادية واستراتيجيات لمحاولات المنظمات اكتساب ميزة تنافسية على منافسيها، إلا أن هذا

أمـــا فـــي مجال المعلومات، فتشير الميزة التنافسية الى "استخدام المعلومات لاكتساب النفوذ في السوق، وهذا معناه أن المنظمة لا تعتمد كلية على موارد طبيعة ممـــتازة عندما تنافس، بل يمكن اعتمادها على موارد مفاهيميه – بيانات ومعلومات – ممتازة، وهنا نجد أن مديرو المنظمات يعتمدون على الموارد المفاهيمية بالإضافة علـــى المـــوارد الطبيعـــية فـــي تحقـــيق الأهـــداف الاســـتراتيجية للمـــنظمة". (Mcleod, 2001, 28).

وكذلـــك عرفـــت الميزة التنافسية الناتجة عن نظم المعلومات الاستراتيجية، بأنهـــا" تطبـــيق تكنولوجـــيا المعلومـــات بشكل رائد بغرض التقدم على المنافسين" (Hicks, 1993, 103).

وعلـــى مستوى هذه الدراسة، فأنه يمكن تعريف الميزة التنافسية، بأنها" نتاج استخدام استراتيجية أو مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية الناجحة التي تقوم على اســـتغلال المـــنظمة الأفضل للمعلومات الاستراتيجية التي يوفرها نظام المعلومات الاستراتيجي وذلك لتحقيق(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات) في تقديم الخدمات / المنتجات للعملاء، المستهلكين، الجمهور... ".

أما فيما يختص بأهمية الميزة التنافسية للمنظمات،فانها تبرز من خلال الجوانب التالية(بني حمدان،2002):

1. تمـــثل معياراً مهماً للمنظمات الناجحة،لأن المنظمات الناجحة هي التي توجد نمـــاذج جديـــدة للمـــيزة التنافسية بأسنمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها.
2. تعـــد عاملاً مهماً وجوهرياً للمنظمات على اختلاف أنواعها ومنتجاتها، لأنها الأســـاس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة وانبثاق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة.
3. تمـــثل أداة هامـــة لمواجهـــة التحدي الذي ينتظر المنظمة من لدن المنظمات المنافســـة فـــي القطـــاع المعنـــي، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب

عــن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

وجديــر بالذكــر أن كــل مــن(Treacy & Bakos) قد أشارا الى أن الميزة التنافسـية تنشـأ عـن عامليـن، يوضـحهما الشكل رقم(3) وهذين العاملين هما: (Turban, 1999)

1. الكفــاءة المقارنة(Comparative Efficiency): وتشير الى أن المنظمة تستطيع أن تنـتج المنـتجات / الخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها، ويتأثر هذا العامل بـ:-

أ. الكفــاءة الداخلية(Internal Efficiency): وتشير الى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها.

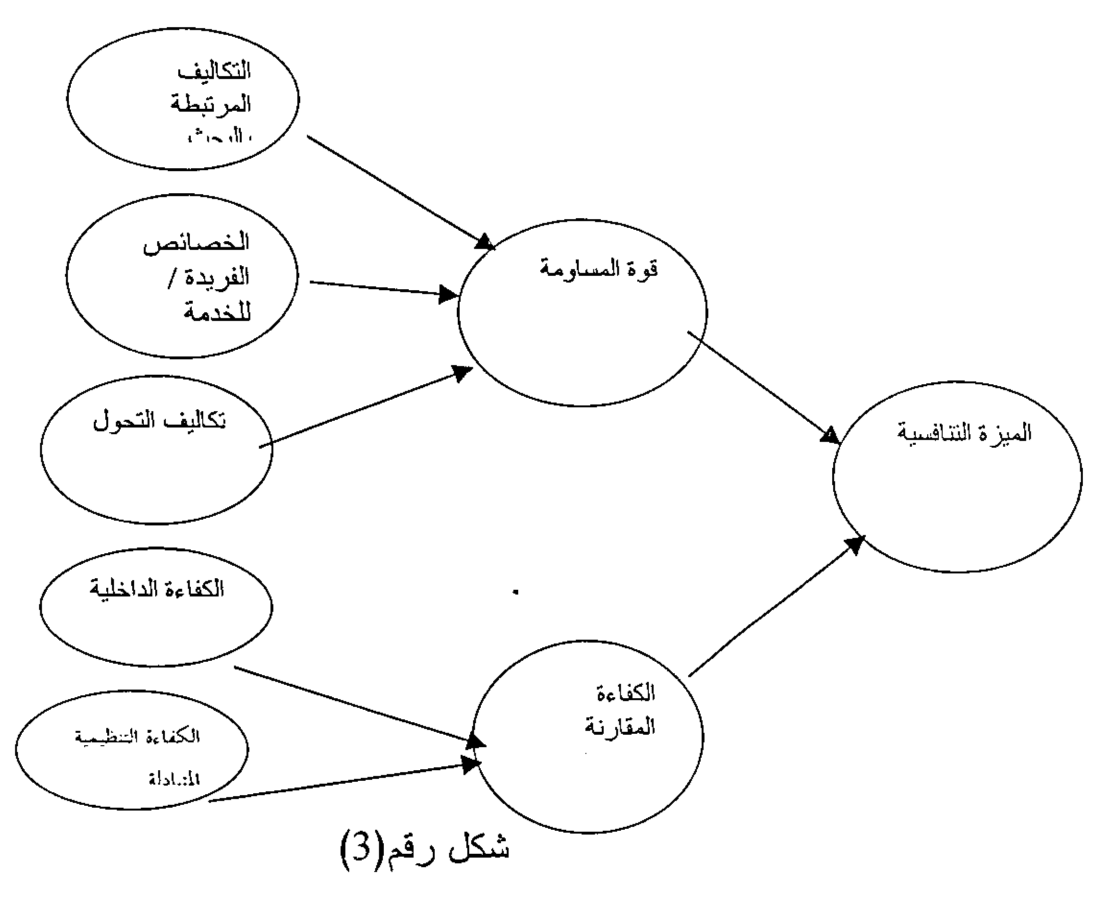
ب. الكفاءة التنظيمية المتبادلة(Interorganizational): وتشير الى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

2. قـوة المسـاومة(Bargaining Power): وتشير الى قدرة المنظمة على تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها، وكذلك يتأثر هذا العامل بـ:-

أ. التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير(Search / Related Costs)، ويقصد بها كلف تسويق المنظمة، المجهزين، أو الزبائن بأفضل الأسعار.

ب. الخصائص الفريدة للخدمة / المنتوج(Unique Product Features): وتشير الى أن خدمات / منتجات المنظمة تتسم بخصائص فريدة تجعلها مختلفة عن خصائص خدمات / منتجات المنافسين.

ج. تكالـيف الـتحوّل:(Switching Costs): وتشـير الى التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.



شكل رقم(3)

العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

المصدر:- Hicks Jr. James O, (1993), Management Information System: Auser Perceptive, 3 Ed, West Publishing Co, USA.

وفيما يتعلق بجانب الكفاءة هنا، فقد أوضح(المغربي، 2000)، أهمية دراستها وتحليلها لتحديد الموقف التنافسي للمنظمة، إذ تشير الكفاءة الوظيفية حسب وجهة نظره الى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية، أما نقاط الضعف فليست ميزة للمنظمة ولكنها مهمة لأنه في ضوئها يمكن التعرف على مراكز تفوق المنظمات المنافسة، بينما نجد أن الكفاءة التشغيلية عنده تمثل القدرة النسبية للمنظمة للتغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية، والتسويقية منها والتحويلية والإنتاجية والموارد البشرية، إضافة الى مجالات البحوث والتطوير والتنظيم الإداري بصفة عامة، حيث يكمن الغرض من دراستها وتحليليها في تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية وظيفية بصورة تفصيلية، يمكن ان تكون ذات قيمة قي تقييم استراتيجيات المنظمة.

أما فيما يختص بمراحل تحقيق المنظمة للميزة التنافسية، فهنالك ثلاثة مراحل هامة هي على التوالي:(Porter, 1985)

أ. تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، ويمكن ذلك من خلال التعرف على الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية المؤثرة في بيئة المنافسة المحيطة بالمنظمة، فدراسة هذه القوى تفيد المنظمة في تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة، فكلما زادت ضغوط هذه القوى تزداد الصعوبة في المحافظة على الوضعية التنافسية للمنظمة.

ب. إقرار الاستراتيجية التنافسية، فعلى المنظمة ان تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وبغض النظر عن الاستراتيجية التي تتبعها فأنه يتوجب على المنظمة الحفاظ على نوع من التكافؤ مع منافسيها.

ج. تطبيق الاستراتيجية التنافسية وهي ليست كمرحلة تنتهي في وقت محدد، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

القوى المؤثرة في بيئة المنافسة: The Effective Powers Of Competitive Environmental.

قدم بورتر(Porter) أنموذجاً يتعلق بالقوى المؤثرة في بيئة المنافسة التي تحيط بالمنظمات يوضحها الشكل رقم(4) والتي لنظام المعلومات الاستراتيجي دور هام في توفير معلومات عنها تساعد المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية،وهذه القوى هي:

1. شدة المنافسة داخل السوق(Interindustry Rivalry):- حيث تمثل محور مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية السوق، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة داخل السوق، أربعة عوامل رئيسية هي:- (مرسي،1998)

أ.نمــو الصناعة فأذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهنالك فرصة متاحة للمنظمة في الصـــناعة لاقتســـام الغنائم الناتجة باعتبارها مصدراً لتحقيق نجاح محتمل غير محدود.

ب. التكالـــيف الثابـــتة: فعندما تواجه منظمة ما تكاليف مرتفعة فأن نقطة تعادلها ترتفع الى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم تجاوز هذا المستوى من التشغيل، فأن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلك حتى يمكــن زيـــادة الطلب على منتجاتها / خدماتها، ومثال ذلك خطوط الطيران، فحيــن تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضـــطر مديرو الطيران الى إتباع عدة طرق مثل تخفيضات أسعار التذاكر، وتقديــم كافة المغريات الأخرى، وإتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

ج. تميـــيز المنتج:- ويعد من أهم العوامل في تحديد شدة المنافسة في السوق، إذ أن هـــنالك نوعية معينة من السلع / الخدمات لا يمكن تمييزها(سلع موحدة)، فهـــنا لا يمكن لأي منظمة أن تدعي بأن ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمـــه المنافســـين الآخرين، فيتحول في مثل هذه الحالة أسلوب المنافسة الى تمييز خصائص المنتج لتوفير الفرصة لتحقيق الميزة التنافسية، كزمن التسليم، والانطباع العام، ومهارات التسويق، وخصائص أخرى، تعتبر فريدة ومتميزة من وجهة نظر المستهلك.

د. درجـــة الـــتمركز والـــتوازن بين المنافسين:- فمثلاً الدخول أو المشاركة في صناعة أو قطاع به أربعة منافسين رئيسين يستحوذون على(85%) من السوق، وذي فلسفة متجانسة في التنافس - حتى وأن لم تكن المنظمة قائدة في السوق - يعد أفضل من المشاركة أو الدخول في صناعة بها المئات من المنافسين ولديهم وجهـــات نظر مختلفة في التنافس، ومرد ذلك الى أنه في حالة البديل الأول لا يتوقع حدوث مفاجآت كبيرة نظراً لأن قواعد اللعبة واضحة سواء بشكل صريح أو ضمني.

وفي قطاع منظمات مجتمع الدراسة تعتبر المنافسة شديدة لتوافر العديد من الشروط والتي من أهمها توافر عدد من المنظمات المتقاربة في الحجم والقدرات وكذلك أن هذه المنظمات تقدم خدمات ومنتجات متشابهة لدرجة كبيرة، مما يمكن العملاء من التعامل مع أكثر من منظمة بسهولة.

2. تهديد دخول منافسين جدد للسوق(The Threat Of New Entrants): فالصناعة الناجحة تستقطب اهتمام المنظمات الأخرى من خارج تلك الصناعة، وتؤدي الى ارتفاع مستويات التنافس فيها لما لها من تأثير على الحصة السوقية للمنظمات القائمة، ولمعالجة هذا الوضع يقترح(Porter) مجموعة من الإجراءات والتي على المنظمات القائمة إتباعها لمنع الآخرين من الدخول الى صناعتهم، وذلك من خلال جعل عملية الدخول مكلفة ومحفوفة بالمخاطر، مما يؤدي الى منعهم من الدخول، وهذه الإجراءات هي:-(القطامين،2001).

أ. الاستفادة من ميزة الإنتاج الواسع الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج .

ب. تنويع المنتجات وعدم الاقتصار على إنتاج منتج واحد أو مجموعة قليلة من المنتجات.

ج. رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعة، وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

وتلعب المعلومات الاستراتيجية ودرجة توفرها وموثوقيتها دوراً كبيراً في رسم صورة المنافسة، بالإضافة الى أن المعلومات نفسها تعتبر ميزة أو معوّق لمنع دخول المنافسين الجدد عند عدم توافرها بالحجم والنوعية المطلوبة.

3. تهديد الخدمات / المنتجات البديلة(The Threat of Substitute products / Services): فالمنتجات البديلة يمكن أن تمثل تهديداً لمنتجات منظمة أو قطاع معين وأن تحد من مستقبلها، وفي هذه الحالة إذا لم تستطيع هذه المنظمة أن ترفع من مستوى جودة منتجاتها أو تمييزها بطريقة معينة(كالتسويق مثلاً) مقارنة بالمنتجات البديلة، فإنها ستعاني حتماً في أرباحها ويحتمل أن تعاني في نموها أيضاً. (Adcock, 2000).

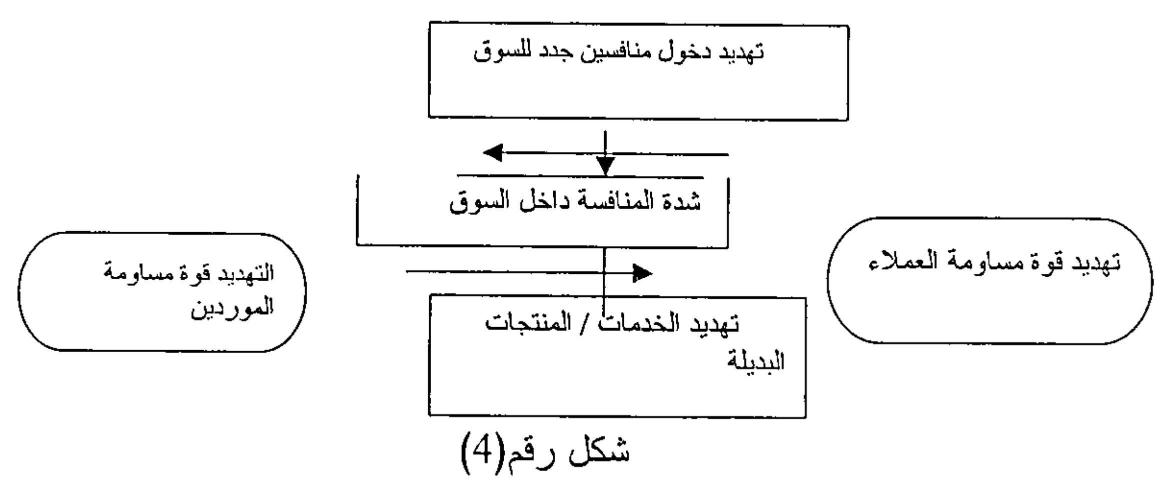
وتفـــيد نظـــم المعلومات الاستراتيجية في تقديم معلومات عن المنافسة وقوة المنافسين الذين يقومون بتوفير منتجات متشابهة أو بديلة في كل صناعة، مع الآخذ بالاعتــبار عــدم تســاوي كل هؤلاء المنافسين في الأهمية، وفي حجم التأثير حيث يوجــد المنافس الذي يتمتع بموقع القيادة والريادة، فهنا يتوجب تركيز الاهتمام على معــرفة اســتراتيجيات هؤلاء المنافسين الكبار، وجمع وتحليل البيانات الخاصة بهم وتحديد عناصر القوة والضعف في هذه الاستراتيجيات التي يطبقونها.

4. تهديد قوة مساومة العملاء(The Threat Of Bargaining Power Of Buyers):-

فيمكــن للعمـــلاء مـــن أن يدفعـــوا المنظمات الى تخفيض أسعار الخدمات أو المنـــتجات أو زيـــادة الجودة، وفي هذه الحالة تزداد حدّة التنافس بين المنظمات المقدمـــة لهـــذه الخدمات / المنتجات لصالح العملاء، وبالتالي زيادة مصروفات هـــذه المـــنظمات وتقليل أرباحها، مع الآخذ بالاعتبار أن ما يحدد القوة النسبية للعميل هو حجم مشترياته أو استهلاكه من هذه الخدمات / المنتجات، أو بعبارة أخرى درجة الأهمية النسبية لمشترياته مقارنة بحجم الطلب الكلي على الخدمات / المنتجات(غرّاب وحجازي، 1999).

5.تهديد قوة مساومة الموردين(The Threat Of Bargaining power of Suppliers):

وتشـــير الـــى الحـــالات التي يتمكن فيها الموردين سواء لرأس المال أو العمالة أو المـــواد أو غير ذلك، من الضغط على المنظمة لرفع أثمان ما يوردوه إليها، والذي يـــتم من خلال رفع أسعار منتجات / خدمات المنظمة أو تقليل جودة منتجاتها، أي بعـــبارة أخرى قدرة الموردين على أن يعتصروا ربحية الخدمات / المنتجات التي تقدمهـــا المـــنظمة وقدرتها على استرجاع الزيادة في التكاليف من خلال أثمان هذه الخدمات / المنتجات، هذا وتزداد قوة هؤلاء الموردين في حالات عدة أهمها عندما يـــزودون المنظمة بمورد هام لا يمكن أن تستغني عنه أو لتميز ما يقدمونه مقارنة بغيرهم من الموردين(Turban, 1999).



شكل رقم(4)

القوى المؤثرة في بيئة المنافسة

المصدر:- Porter, Michel E,(1990), The Competitive Advantage Of Nations, 1 Ed, Macmillan Press LTD, London

الاستراتيجيات التنافسية:- Competitive Strategies

قدم العديد من الباحثين والكتاب الإداريين مجموعة من الاستراتيجيات(العناصر) التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، ويوضح الجدول رقم(1) وجهة نظر العديد منهم للمدة ما بين(2000-1979)، إلا أن هذه الدراسة ركزت بشكل أساسي على الاستراتيجيات التي قدمها(Porter) في العام(1979)والتي عدلت فيما بعد من قبل(Wiseman's) في العام(1989) لما لهذه الاستراتيجيات من أهمية في مجال عمل المنظمات محل الدراسة، فاستراتيجية التحالفات(Alliances) لم تظهر إلا في كتاباته وكذلك الحال في استراتيجية الإبداع التي اشتركت في وجودها مع ما جاء به غالبية الكتاب والباحثين في هذا المجال(بني حمدان، 2002).

الاستراتيجية / الباحث	السنة	الكلفة الأقل	التميز	التركيز	الاعتمادية	المرونة	الإبداعية	النمو	التحالفات	سمعة المنظمة	القوة النسبية للمنافسة
Porter	1979	•	•	•							
Hayes& Wright	1984	•	•		•	•	•				
Schuler &et.al	1987	•	•				•				
Wiseman's	1989	•	•				•	•	•		
Hicks	1993	•	•	•			•				
Mintzberg &et.al	1998	•	•	•			•			•	
Lynch	2000		•		•		•	•		•	•

جدول رقم(1) استراتيجيات(عناصر) تحقيق الميزة التنافسية

المصدر:- بني حمدان،خالد،(2002)تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية،أطروحة دكتوراة غير منشورة،جامعة بغداد.

فقد قدم بورتر(Porter,1979) ثلاث استراتيجيات تنافسية تتمكن المنظمة إختيار أي منها حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، وهذه الاستراتيجيات تعد كمزايا تنافسية تتفوق من خلالها المنظمة على منافسيها وهي:-

أ. استراتيجية الكلفة الأقل- قيادة الكلفة-(Least Cost Strategy):- حيث سادت هذه الاستراتيجية في السبعينات من القرن الماضي، وتهدف إلى تحقيق كلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، فتركز هذه الاستراتيجية على ضبط النفقات وتقليل الكلفة كأساس للحصول على حصة أكبر في السوق، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الربح، ومما لا شك فيه أن لنظم المعلومات وتقنياتها اكبر الأثر في تدعيم تطبيق المنظمات لهذه الاستراتيجية، من خلال مساهمتها في تقليص كلف عمليات التبادل التجاري والعمليات التسويقية والإنتاجية المختلفة(Turban, 1999).

وهنالك العديد من المزايا التي تحققها استراتيجية الكلفة الأقل، وخاصة تلك المتعلقة بتوفير قدر من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأهم هذه المزايا هي:(Greenley, 1989)

1. فـيما يختص بالمنافسين، فأن المنظمة المنتجة بكلفة أقل تكون في موقع أقوى من حيث المنافسة على أساس السعر.
2. فـيما يختص بالموردين، فأن المنظمة المنتجة بكلفة أقل يمكنها أحياناً أن تكون فـي مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة إذا ما توافرت لديها إعتبارات الكفاءة التي تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع اسعار المدخلات الهامة أو الحرجة التي لا يمكن الاستغناء عنها.
3. فيما يختص بالعملاء(المشترين)، فان المنظمة المنتجة بكلفة أقل سوف تجابه العملاء الأقوياء بحيث لا يمكنهم القدرة على المساومة على تخفيض الأسعار بأكثر من الحد الذي وصلت إليه.
4. فـيما يخـتص بالسلع / الخدمات البديلة، فأن المنظمة المنتجة بكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر لمواجهة تهديدات السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
5. فيما يختص بدخول المنافسين المحتملين الى السوق، فأن المنظمة المنتجة بكلفة أقـل تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من مواجهة أي دخول محتمل لمنافسين جدد.

إلا انـه لا بـد من الانتباه الى أن تطبيق هذه الاستراتيجية ليس من الأمور السـهلة، فقد تجابه المنظمة العديد من المشكلات التي لا بد من احتواءها، وأهم هذه المشكلات:-(حبتور،2000)

1. أن تركـيز المـنظمة على تخفيض تكاليف الانتاج الى أدنى حد، قد يرفع من تكلفة عمليات التسويق والتوزيع.
2. إن محاولـة المـنظمة التقلـيل من الأنواع المختلفة للمنتج، سعياً وراء تخفيض التكالـيف قـد يؤدي الى فقدان تمايز المنتج في السوق، الأمر الذي قد يؤدي الى عدم القدرة على المنافسة.

3. عــدم محاولـــة تخفيض كلفة الإنتاج إلا بالعمليات المستخدمة فعلياً، دون البحث عن طرق أو عمليات جديدة بعيدة عما هو موجود فعلاً.

وبالإضافة إلى ما سبق فأنه يجب عدم إغفال توافر عدد من الظروف لتحقيق النـــتائج المـــرجوة من تطبيق هذه الاستراتيجية، والتي من أهمها وجود طلب مرن للســـعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، وأيضـــاً نمطـــية السلع المقدمة أي تشابهها في الخصائص، وكذلك محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائياً بالنسبة للعملاء(مرسي، 1998).

ولعل الشركات اليابانية لصناعة السيارات تتبع هذه الاستراتيجية للتنافس مع الشـــركات العالمية المختلفة، وكذلك ما نراه في عمليات إعادة الهيكلة في كثير من القطاعات تنطلق من هذه الاستراتيجية كأساس للبقاء والربح(القريوتي، 2000).

وتـــرى الدراسة إن إتباع هذه الاستراتيجية لا يعني مجرد تكاليف منخفضة، أو ميزة بالتكاليف على المدى القصير، وإنما تعني تحقيق أقل التكاليف بالمقارنة مع المنافسين طوال الوقت.

ب. استراتيجية التميز(Differentiation Strategy):-

حيث تهدف هذه الاستراتيجية الى تقديم خدمات / منتجات تميز المنظمة عن منافسيها، وتأخذ هذه الاستراتيجية عدة أشكال أهمها تميز المنتج بسمة استخدامية معيـــنة لا توجـــد في المنظمات المنافسة أو بخدمات ما بعد البيع، أو من خلال التميز القائم على سمعة العلامة التجارية أو على أساس شبكة التوزيع المتطورة للمـــنظمة، وعلـــيه فـــأن تركيز هذه الاستراتيجية ينص على خلق ولاء من قبل المســـتهلك للســـلعة المنـــتجة، والتجاوب مع أذواق المستهلكين، وتوضيح ذلك الاهتمام لهم، بحيث تتبلور صورة خاصة (Image) للسلعة لدى المستهلك من خـــلال الإعلانـــات المتقـــنة، بحيـــث تعطي هذه العوامل مجتمعة مبرراً بدفع العمـــلاء(المشـــترين) لدفـــع سعر يتناسب مع هذه السلعة أو الخدمة التي تغطي التكالـــيف الأضـــافية التـــي تتكـــبدها المـــنظمة لتثبيـــت هـــذه الصـــورة (القريوتي، 2000).

وحتى يمكن تحقيق المزايا التي يمكن أن تحققها استراتيجية التميز، فأنه لا بد وأن تتوافر العديد من الظروف والتي أهمها:(مرسي، 1998)

1. عندما يقدر المستهلكون الاختلافات في المنتج / الخدمة، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات / الخدمات.
2. تعدد استخدامات المنتج /الخدمة وتوافقها مع حاجات المستهلك.
3. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس هذه الاستراتيجية.

وكما هو الحال في استراتيجية الكلفة الأقل، فإن هذه الاستراتيجية تواجه العديد من المشكلات أثناء تطبيقها والتي تتمثل في:-

1. أن تطبيقها قد يمنع المنظمة أحياناً من الحصول على سوق كبيرة وذلك من خلال المبادلة(Trade-Off) مع استراتيجية الكلفة الأقل، خاصة إذا كانت النشاطات المطلوبة لإيجاد التميز مكلفة كالأبحاث الواسعة وتصميم السلع وشراء المواد الأولية ذات النوعية العالية(Porter, 1980).
2. محاولة المنظمة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز، بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي الى خفض التكاليف و المخاطر التي يتحملها(حبتور، 2000).
3. قد يضحي المستهلك بخصائص الخدمة وصورة المنتوج إزاء توفير الكلفة، كما قد يقلل التقليد(Imitation) من الفروقات التي يدركها المستهلك كمتميز للمنتوج، وخير مثال على ذلك الساعات اليدوية وقطع غيار السيارات المقلدة،(آل علي، 2001).

ولعله من الممكن الإشارة هنا الى سلسلة مطاعم(ماكدونالد) وشركة البيبسي كولا كشركات تركز على هذه الاستراتيجية(القريوتي،2000).

وترى الدراسة أن العمل بهذه الاستراتيجية يتطلب من المنظمات على اختلاف أنشطتها ان تسعى جاهدة لاكتشاف كامل قدراتها، والارتفاع فوق متوسط الإنجازات، وخاصة من خلال الاستغلال الأمثل لما توفره لها نظم المعلومات

الاستراتيجية من مزايا وبالتالي تمكين المنظمة من أن تثبت أقدامها على أرض الحاضر والانطلاق الى أفاق المستقبل.

جـ. استراتيجية التركيز(Focus Strategy)، حيث تتمثل هذه الاستراتيجية في التركيز على مجموعة معينة من العملاء(المشترين) أو جزء من خط الإنتاج أو قطاع من السوق، هذا وتعتمد هذه الاستراتيجية على إفتراض إرتفاع قدرة المنظمة على خدمة هذا القطاع بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر من السوق.(Greenley, 1989).

أو بعبارة أخرى فأن هذه الاستراتيجية تهدف الى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتوج، فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق وليس كل السوق، هذا ويمكن تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:-(Turban, 1999).

1. تقديم منتج / خدمة بكلفة أقل لهذا القطاع السوقي المستهدف.
2. تقديم منتج / خدمة متميزة بشكل أفضل بحيث تشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف
3. أو من خلال استراتيجيتي الكلفة الأقل والتميز معاً لقطاع سوقي محدد.

وحتى يمكن تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق هذه الاستراتيجية، فإنه لا بد من توافر العديد من الظروف والتي من أهمها:-(مرسي، 1998).

1. وجود مجموعات مختلفة متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة، ويستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
2. عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
3. عندما لا تسمح موارد المنظمة الا بتغطية قطاع سوقي معين(محدود).

ويـرافق تطبـيق هـذه الاسـتراتيجية العديد من الصعوبات، منها احتمالية اضـمحلال الحدود بين السوق المستهدف من قبل المنشأة والسوق ككل، أي تضيق الاخـتلافات، مما يؤدي إلى إمكانية ولوج المنظمات الأخرى للسوق المستهدف من قـبل المنظمة، وكذلك إحتمالية أن يجد هؤلاء المنافسون أسواقاً ثانوية ضمن السوق المستهدف(Porter, 1980, 46)،(آل علي، 2001).

ومـن أمـثلة المـنظمات المطـبقة لمـثل هـذه الاسـتراتيجية، شـركة (Rolls – Royce) المتخصصـة في السيارات فائقة الكماليات والتي تقدمها لشريحة معينة في المجتمع(مرسي،1998).

هـذا ويـبرز دور نظم المعلومات الاستراتيجية هنا من خلال ما توفره من معلومـات حـول ربحية قطاعات سوقية معينة، ومعلومات تساعد المنظمات على تصـميم وتسـويق منـتجات / خدمات تتوافق مع حاجات ورغبات هذه القطاعات السـوقية المسـتهدفة، وكذلك معلومات عن مدى شدة قوى التنافس الخمسة في هذا القطاع، بالإضافة إلى معلومات حول الإمكانيات المتوفرة للمنظمة وحاجات القطاع السوقي الذي تستهدفه.

وقـد تـم تطوير الاستراتيجيات التنافسية أعلاه التي جاء بها(Porter)، حيث أشار(O'Brien & Buckland, 1989) إلى أن(Wiseman's،1989) قام بتوسيعها، فقد أضـاف لاسـتراتيجتي الكلفـة الأقـل والتمـيز، كـل من الاستراتيجيات التالية: (Swamidass, 2000)

أ. استراتيجية الإبداع(Innovation Strategy):- حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تفعـيل عملـية توليد وتطبيق أفكار وطرق جديدة في المنظمة تختلف جذرياً عن غـيرها مـن الأفكـار التي يطبقها المنافسين، وقد يأخذ الإبداع أشكال عدة منها الإبداع في إيجاد طرق جديدة لإنتاج سلع / خدمات وتوزيعها على العملاء، وخلق مجـالات جديـدة في العمل ذات جدوى إقتصادية وفنية واستغلال فرص تسويقية باسـتخدام شـبكات عمل جديدة وزيادة القيمة المضافة لأنشطة المنظمة وتقليص المدة الزمنية اللازمة لتطوير السلع والخدمات(Swamidass, 2000).

وتجـــدر الإشـــارة الـــى أن(Wiseman's) قد أطلق على هذه الاستراتيجيات بـــنظرية القـــوى الاستراتيجية الدافعة، إذ تعد كتحركات تنافسية(هجومية / دفاعية) تقوم بها المنظمة في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية.

وفـــيما يـــتعلق بهـــذه الاســـتراتيجيات(الكلفة الأقل والتميز والإبداع والنمو والـــتحالفات)، فقد أوضح(O'Brien,1990) بعضاً من الأساليب التي يتم من خلالها تطبيق تكنولوجيا المعلومات في هذه الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية:-

1. استراتيجية الكلفة الأقل:-

استخدام تكنولوجيا المعلومات لإدامة تخفيض تكلفة عمليات الأعمال.

استخدام تكنولوجيا المعلومات لتخفيض التكلفة سواء للعملاء أو الموردين.

2. استراتيجية التميز:-

تطوير سمات جديدة لتكنولوجيا المعلومات لتمييز المنتجات أو الخدمات.

استخدام سمات تكنولوجيا المعلومات لتقليل مزايا التميز التي عند المنافسين.

اســـتخدام سمات تكنولوجيا المعلومات للتركيز على منتجات / خدمات تتناسب واختيارات السوق.

3. استراتيجية الإبداع:-

خلق منتجات وخدمات جديدة تتضمن مكونات تكنولوجيا المعلومات.

إيجاد تغيرات جذرية لعمليات الأعمال من خلال تكنولوجيا المعلومات.

تطوير فريد لاسواق جديدة وملاءمة من خلال تكنولوجيا المعلومات.

4. استراتيجية النمو:

اســـتخدام تكنولوجـــيا المعلومـــات لادارة التوسع والانتشار في الاعمال على المستويات المحلية والدولية والعالمية.

اســـتخدام تكنولوجـــيا المعلومات لتنويع ودمج الخدمات / المنتجات مع بعضها البعض.

5. استراتيجية التحالف:

استخدام تكنولوجيا المعلومات لايجاد شراكة حقيقية فيما بين المنظمات لاداء الاعمال.

تطوير نظم معلومات المنظمة من خلال ربطها مع(الانترنت والاكسترانت) وغيرهما من الشبكات التي تدعم استراتيجيات الاعمال في ارتباطاتها بالمستهلكين والموردين وغيرهما.

استراتيجيات التنافس أساس لتحقيق الميزة التنافسية:-

Competitive Strategices Base To Acheive Competitive Advanage

الكلام عن استراتيجيات التنافس السابقة يقودنا بلا شك لتوضيح الكيفية التي يمكن بها استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية، فبداية لقد تعددت التعريفات التي أطلقت على الاستراتيجية التنافسية، فقد عرفها(Porter)" على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما تكون"(آل علي، 2001 ,405)، وكذلك عرفت على" أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"(مرسي، 79,1998).

واستناداً الى كتابات(Porter) في الأعوام(1985)،(1996) فأن التنافسية هي المحور الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمات، فالاستراتيجيات التنافسية ما هي إلا عملية للبحث عن الميزة التنافسية في القطاع الذي تعمل به المنظمة، وهي – أي الاستراتيجية التنافسية – التي تعمل على رقابة السوق والتفوق على المنافسين،فكل استراتيجية تنافسية تهدف لإيجاد موقف تنافسي متواصل ضد القوى التنافسية المتعددة المؤثرة على عمل المنظمة، ويضيف(Porter) بأن نظم المعلومات الاستراتيجية صممت لتمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، أو لدعم استراتيجيتها التنافسية التي تطبقها، وقد ظهرت خلال فترتي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي العديد من التطبيقات الناجحة لنظم المعلومات الاستراتيجية، وما

زال هذا الدور مستمراً لأيامنا هذه، نظراً لازدياد اعتمادية المنظمات على إختلافها على المعلوماتية.(Turban, 1999).

وبطـــريقة أكـــثر وضـــوحاً، فقــد أضـــاف(Porter) فـــي العام(1996)، ان الاســـتراتيجية التنافســـية مـــا هـــي إلا عملية خلق ومواءمة بين الأنشطة الرئيسية والمساعدة في المنظمة والتكيف مع البيئة الخارجية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية بســـبب إيجادها وضع متميز للمنظمة في المجال الذي تعمل به عن طريق العناصر التالية:-(مبارك،2004)

أ. إعـــادة اكتشاف المنظمة من خلال تجنب أسباب الفشل والنمو السريع غير المـــبرر وتجـــاوز الحجم الأمثل للمنظمة، وبالتالي تعمل الاستراتيجية على تحقـــيق الـــنمو المطلـــوب والذي يعزز المزايا التنافسية ويحقق التناسق بين الأنشطة المختلفة.

ب.المفاضـــلة بيـــن الـــبدائل المختلفة وذلك عن طريق تعديل الأوضاع المالية، والتوسع في إضافة مجالات جديدة تمكن المنظمة من إكتساب مميزات جديدة في الصناعة التي تعمل بها.

ج. حمايـــة المـــزايا التنافســـية المتعلقة بتخفيض التكاليف أو التميز أو التركيز، وبالتالـــي العمـــل على تنظيم الجهود من خلال تبادل المعلومات عبر جميع الأنشطة.

هـــذا وتـــتحدد اســـتراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية من خلال ثلاث مكونات أساسية هي(مرسي، 1998)

1. طـــريقة التـــنافس:- والتـــي تشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، واستراتيجية التوزيع... وهكذا.
2. حلبة التنافس:- وتتضمن إختيار ميدان التنافس والأسواق والمنافسين.
3. أساس التنافس:- ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة، والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والآداء في الأجل الطويل.

وختاماً فأن لكل منظمة تتنافس ضمن مجال ما استراتيجية تنافسية، سواء أكانت ظاهرة أم ضمنية، وعملية تطوير استراتيجية تنافسية هو تطوير معادلة لكيفية قيام المنظمة بالتنافس، وما هي أهدافها وأي السياسات ستتبعها للوصول الى هذه الأهداف والتي يمكن أن تتوج بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

أنموذج سلسلة القيمة لتحليل موارد الميزة التنافسية:-

Model Of Value Chain To Analysis Resources Competitive Advantage

أنموذج سلسلة القيمة الذي قدمه(Porter) هو عبارة عن منهج يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية والداعمة في المنظمة، وذلك لمعرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة كذلك كأساس لتحليل موارد الميزة التنافسية، وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأنموذج الى إنه يمكن فحص موارد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال النظر الى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات الى مخرجات مع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات يقوم بتقديم المدخلات للمنظمة، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة يحصل على مخرجات المنظمة(Swamidass, 2000)

فالمنظمة تنتج قيمة من خلال أداءها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها (Porter) أنشطة القيمة والتي تصنف الى مجموعتين هما:-(Bergron, 1991)

أ. أنشطة القيمة الأولية:- والتي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها كأنشطة البيع والإنتاج.

ب. أنشطة قيمة الدعم: والتي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية كأنشطة الموارد البشرية ونظم المعلومات والمحاسبة.

هذا وتتكامل أنشطة القيمة الأولية وأنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكوّن ما يطلق عليه سلسلة القيمة.

وقد تم تطوير أنموذج سلسلة القيمة(Porter) من قبل شولتيز وسمر (Schultheis &Sumer)، إذ عملا على دمج وظائف نظم وأدوات تكنولوجيا

المعلومـــات لدعـــم عمليات وأنشطة المنظمة، وبالتالي فأن تكنولوجيا المعلومات لا تســـاهم فقـــط في تنفيذ الأنشطة ذات القيمة وفي خلق التعاضد الداخلي بينها، وإنما تقـــوم أيضـــاً بتشجيع علاقات وإرتباطات المنظمة بالموردين والعملاء، والأطراف الأخرى المستفيدة من المنظمة(قدورة،2003).

وقـــد اســـتبعدت الدراســـة هـــذا الأنمـــوذج في قياس تأثير نظم المعلومات الاســـتراتيجية فـــي تحقيق الميزة التنافسية لاسباب عدة أهمها، حاجة هذا الأنموذج لبـــيانات رقمـــية لا توفـــرها المنظمات مجال الدراسة، وكذلك الى صعوبة تحديد ونمذجـــة هـــذا التأثير إذا ما تم إعتبار كل مكونات وعناصر هذا الأنموذج بما فيها أحتســـاب مساهمة نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق القيمة للأنشطة الرئيسية، والداعمـــة وبما في ذلك أيضاً احتساب قيمة المعارف والمهارات للموارد البشرية، ودرجة كفاءة وفعالية الإدارات التي تستخدم مثل هذه النظم.

أبعاد تحقيق الميزة التنافسية ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها:-

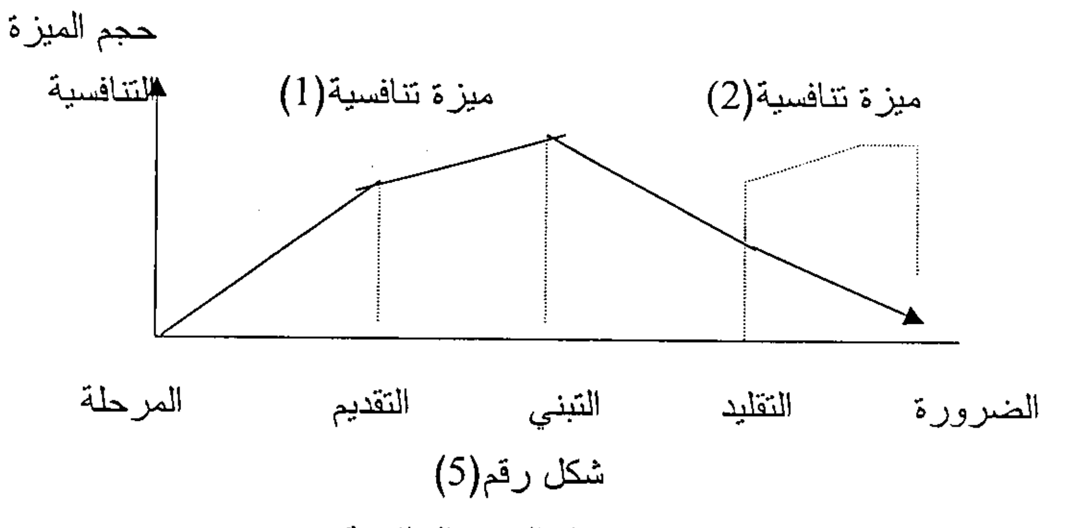
يرتـــبط تحقـــيق المـــيزة التنافسية ببعدين أساسيين يشكلان الدعائم الأساسية لتحقيق هذه الميزة وهما:(حيدر،2002)

1. القـــيمة المدركـــة لـــدى العميل:- تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك لعمـــلاء إنهـــم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها، على الرغم مما أشارت إليه العديد من الدراسات بأن السعر يلعب الـــدور الأكـــبر فـــي تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضـــافة الـــى الســـعر والجـــودة مـــدى الاقتناع بالمنتج / الخدمة ومدى الاعتمادية عليها، وخدمات ما بعد البيع.
2. التميز:- إذ يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة أيضاً من خلال تقديم منتج / خدمـــة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة عنها، وهنالك عـــدة مـــوارد للوصول الى التميز أهمها التميز في استثمار الموارد البشرية والموارد المعلوماتية المتاحة.

أمـــا عن دور المعلومات فيما سبق، فأنها تؤدي دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القـــيمة لدى العميل من خلال تزويده بكافة المعلومات عن المنتج / الخدمة المقدمة مـــن المـــنظمة ومنتجات وخدمات المنافسين، وكذلك من خلال التعرف على ردود أفعـــال العملاء اتجاه هذه المنتجات / الخدمات واتخاذ ما يلزم من إجراءات حيالها، وبالنســـبة لـــدور المعلومـــات الاســـتراتيجية فـــي تحقيق التميز فهذا يتم من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أمـــا فـــيما يتعلق بمحددات الميزة التنافسية، فانه يمكن توضيحها من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:-

أ. حجـــم المـــيزة التنافسية: فكلما كانت الميزة التي تقدمها المنظمة أكبر، كلما تطلـــب هذا جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومـــثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فأن للميزة التنافسية دورة حـــياة على نفس الشاكلة يوضحها الشكل رقم(5) إذ تبدأ بمرحلة التقديم و الـــنمو الســـريع ثـــم يعقبها مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مـــرحلة الـــركود فـــي حـــال قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافســـية ومحاولـــة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة الى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض الكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة التنافسية أو تقديم مـــيزة تنافســـية جديـــدة تحقـــق قـــيمة أكـــبر للمســـتهلك أو العمـــيل (مرسي،1998).



شكل رقم(5)

دورة حياة الميزة التنافسية

المصـــدر: مرسي، نبيل،(1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب.

ب. نطـــاق التنافس أو السوق المستهدف:- والذي يشير إلى المجال التنافسي، فعند البحث عن المزايا التنافسية، فان المنظمات تختلف في مجالها التنافسي، ففي المجال الواســـع تســـتطيع المنظمة أن تستغل علاقاتها المتداخلة بين الأنشطة، كما أنه في المجـــال الضيق يمكن للمنظمة أن تواءم أنشطتها بجزء مستهدف وذلك بغية تحقيق التميز أو الكلفة الأقل(الزعبي، 1999).

وبهـــذا فـــأن المـــيزة التنافسية الفعالة تحدث عندما تستخدم المنظمة الموارد المـــتاحة بهـــدف تمييز نفسها عن المنافسين الآخرين في السوق الذي تعمل به وفي أذهـــان زبائنها الذين تقدم لهم المنتجات أو الخدمات.أما عن الجانب المتعلق بمعايير الحكـــم على جودة الميزة التنافسية، فأن نوعيتها ومدى جودتها يمكن أن يتحدد من خلال ما يأتي:-(مرسي،1998)

1. مصدر الميزة:- وترتب الميزة التنافسية حسب مصدرها وفق درجتين هما:-

أ.مـــزايا تنافســـية مـــن مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وهنا يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

ب. مـــزايا تنافســـية مـــن مرتـــبة مرتفعة مثل تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة والسمعة الطيبة للعلامة التجارية.

ويمكن القول هنا بأن المزايا المترتبة على الكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2. عـــدد موارد الميزة التي تمتلكها المنظمة:- ففي حالة اعتماد المنظمة على ميزة واحدة مثل تقديم المنتج بأقل كلفة، فأنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على أثار تلــك المــيزة، أما في حالة تعدد موارد الميزة فأنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

3. درجة التنسيق والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:- فعلى المنظمات التحرك دومـــاً نحـــو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المنافسين بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، وهذا يتطلب قيام المنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

هذا وبعد ان تطرقت الدراسة الى مختلف الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية، فأنـــه لا بد من التفرقة ما بينها وغيرها من المفاهيم التي تختلط على الكثيرين، ومن هذه المفاهيم الضرورة التنافسية، والقدرة التنافسية.

الضرورة التنافسية:-(Competitive Necessity)

تشـــير الضـــرورة التنافســـية الـــى إستخدام نظم المعلومات بغرض اللحاق بالمنافســـين والبقاء في إطار المنافسة، ويظهر مثل هذا الأمر في قطاع المصارف، فـــبداية ظهور مكائن الصراف الآلي(ATM) كانت تعد كميزة تنافسية، إلا إن اتساع اســـتخدامها أدى بها لتكون كضرورة تنافسية بالنسبة للمصارف التي استخدمتها في وقـــت لاحـــق للحـــاق بركـــب المصـــارف التـــي اســـتخدمتها مـــنذ الـــبداية (Hicks, 1993).

وبـــناء على ما سبق فأن التمييز ما بين الميزة التنافسية والضرورة التنافسية يكمـــن في أن الأولى تشير الى استخدام تكنولوجيا المعلومات المبدعة(Innovative) مـــن أجل التقدم على المنافسين، أما الثانية فتشير الى استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تقليد المنافسين واللحاق بهم.

وكذلـــك فقـــد أشـــار(Hicks, 1993)، الى أن الفرق بينهما يكمن في مقدار المخاطـــر التـــي ترغب المنظمة في تحملها، ففي حالة استخدام نظم المعلومات من أجل كسب ميزة تنافسية ولا ينجح فيها النظام فأن ذلك يرافقه مخاطر كبيرة، أما في الحالة الأخرى وهي استخدام نظم المعلومات للضرورة التنافسية، فأن المنظمة تقلد الـــنظام الـــذي طورته منظمة أخرى لغرض تقليد المنظمة المنافسة، لذا نجدها هنا تبني نشاطاتها على نجاحات الآخرين.

وترى الدراسة أن على المنظمات السعي وراء تحقيق الميزة التنافسية للتفوق في تحقيق المركز التنافسي الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، فالضرورة التنافسية لا يمكـــنها أن تحقق للمنظمة تفوقاً على المنظمات المنافسة، إنما يمكن أن يجعلها فقط تبقى ضمن المستوى الأدنى لتحقيق شروط الدخول في اللعبة التنافسية.

القدرة التنافسية:-(Competitive Ability)

وتشير" إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة- أو الدولة - أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم"(الجمعية العلمية الملكية، 5,1997).

وكذلـــك تم تحديد هذا المفهوم "من حيث إنطباقه على المنظمات والقطاعات والمناطق ومن ارتباطه بقدرة هذه الكيانات عند تعرضها للمنافسة الدولية على تأمين عائدات عالية نسبياً استناداً الى عوامل الإنتاج والإبقاء على مستويات توظيف عماله نسبياً"(الأمم المتحدة، 1, 2003).

وتكمـــن الـــتفرقة الأساسية ما بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية، في أن الأولـــى تعد كسمات داخلية للمنظمة والتي تتضمن مهارات ومجموعة من المفاهيم التـــي تـــتراكم داخـــل المنظمة عبر الزمن، بينما الثانية تصف الميزة التي تمتلكها المـــنظمة فـــي بيـــئة المنافسة الخارجية والتي تعتمد على مجموعة من الخدمات / المنـــتجات المقدمـــة للزبائـــن بالسـعر والجودة المطلوبة، ومن هنا فأنه يمكن بناء القـــدرات التنافســـية بتكاليف أقل من بناء الميزة التنافسية وذلك من خلال استعارة المهـــارات والتكنولوجيا من منظمات أخرى سواء من خلال الاتفاقيات أو المشاريع

المشتركة وغيرها.وكذلك ما جاء به(Fahey,1989,115-116)، حيث" أوضح بأن القدرة التنافسية هي ما تنجزه المنظمة بصورة أفضل من منافسيها، بينما الميزة التنافسية هي ما يميز المنظمة أو منتوجاتها بصورة مفضلة في أنظار الزبائن".

وترى الدراسة أن القدرات التنافسية تدعم المزايا التنافسية، فالقدرات التنافسية تهتم بتشخيص نقاط القوة الخاصة التي تعطي المنظمة قوة على منافسيها والاعتماد عليها في تطوير أو بناء المزايا التنافسية وتشخيص نقاط الضعف الخاصة بالمنظمة والتي يجب التخلص منها، فالمنظمات لا تحتاج الى أكثر من تشخيص قدراتها التنافسية ومن ثم تخصيص الموارد لتطوير ميزة تنافسية لأجل توليد قدرات تساعد على رفع مستوى العاملين وتعزز من قدرة المنظمة على التكيف السريع مع الفرص المتغيرة، والاستغلال الأمثل لنظم المعلومات في هذا المجال، ويبرز دور نظم المعلومات الاستراتيجية الفاعل في قدرته على أن يطور القدرات التنافسية لتكون كمزايا تنافسية توفر للمنظمة فرصة الاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة وتجعلها في موقف تنافسي متقدم بالنسبة لغيرها من المنافسين.

2.2الدراسات السابقة:

اجرى الباحثون دراسات عديدة في موضوع هذه الدراسة في البيئتين العربية والاجنبية،وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات التي اجريت في هذا المجال:

1.2.2 الدراسات العربيه:-

1 .أجرى(عقيل،1996) دراسة بعنوان استخدام أنظمه المعلومات كأداه تنافسيه في المصارف الاردنيه، وذلك من خلال دراسة حالة بنك الاستثمار العربي الاردني، وهدفت الدراسه الى الكشف عن مستوى استخدام أنظمة المعلومات الاستراتيجيه كأداه تنافسيه والى مناقشة التطبيقات الاستراتيجيه لأنظمه المعلومات الحاليه والمفترضه في المصرف قيد الدراسه، واستخدم الباحث الاستبانه لجمع المعلومات من مديري فروع المصرف واستبانه خاصة

بالعملاء، وتوصلت الدراسه الى ان المصرف يستخدم وبمستوى جيد جدا أنظمه المعلومات كأداه تنافسيه،حيث ارتبطت الانظمه بأستراتيجياته التنافسيه(قيادة الكلفة والاختلاف) ولعبت أدوارا استراتيجية وإن انظمة المعلومات الحالية المطبقة اعطت المصرف ميزة تنافسية،حيث ساعدت في رفع قيمة الخدمات المقدمة الى العملاء، و قد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستخدام للشبكة الواسعة و أجهزة الصراف الألي و استخدام أنظمة المعلومات التي تمكن من زيادة الاتصال و التفاعل مع العملاء .

2 . وأجرى(الزعبي،1999) دراسة بعنوان اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي:دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي، وهدفت الدراسةالى تحليل مستوى مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق عوامل التفوق التنافسي(نمو الحصة السوقية،نمو القيمة السوقية للأسهم،نمو العائد على الأستثمار) عبر بناء وتطوير المزايا التنافسية(التميز،قيادة التكلفة،الابداع،النمو،التحالفات)وذلك من خلال استقصاء اراء(75) من المدراء العامون ونوابهم ومساعدوهم ممن يعملون في(14) مصرفا تجاريا، وتوصلت الدراسة الى وجود تباين في اعتماد المصارف على مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي في تحقيق عوامل التفوق التنافسي عبر بناء وتطوير المزايا التنافسية،والى ان غالبية المصارف محل الدراسة كانت تحقق نموا في العائد على الاستثمار كعامل تفوق تنافسي وبنسب مختلفة، وان اضعف المزايا التنافسية بناءً وتطويراً بالاعتماد على مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي هي ميزة التحالفات بالرغم من اهميتها في تحقيق نمو في الحصة السوقية ونمواً في القيمة السوقية للأسهم، واوصت الدراسة بضرورة تحديد اطار عام كمرشد للادارات، ليكون دليلا ومساعدا لمنظمات الاعمال لمساعدتهم في كيفية مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي بشكل فاعل.

تنــبه القائميـــن على ادارة المنشآت لأهمية تكنولوجيا المعلومات و دورها في مواجهة التحديات التنافسية، و على ضرورة ان تتظافر نظم المعلومات مع كافة النشـــاطات بالمنشأة حتى يمكن تعزيز القدرات التنافسية لتحقيق معدلات عالية لنمو الانتاجية.

5 . وأجرت(زير،2002) دراسة بعنوان اثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البـــنوك التجارية الاردنية،هدفت الدراسة الى معرفة مدى فعالية القرارات التي يـــتخذها مدراء الادارة العليا في البنوك التجارية الاردنية و علاقتها بالمعلومات و بـــأنواع نظـــم المعلومات الادارية المستخدمة في هذه البنوك و اشتملت عينة الدراســـة علـــى(164) مديـــرا فـــي الفروع الرئيسة للبنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة الى ان اهم العوامل المؤثرة على فعالية القرارات المتخذة من طرف مدراء الادارة العليا في البنوك و التي يمكن ترتيبها حسب اهميتها تتمثل فـــي المعلومات و انظمة المعلومات الادارية المبنية على الحاسب الآلي و آلية اتخـــاذ القـــرارات و الأمن و الرقابة على المعلومات و تكنولوجيا المعلومات و أوصـــت الدراســـة بضرورة السعي وراء مواكبة التطوير في انظمة تكنولوجيا المعلومـــات المستخدمة في القطاع المصرفي و بالشكل الذي يساعد على زيادة فعالية القرارات و الحفاظ على الميزة التنافسية لهذه البنوك .

6. وأجـــرى(بني حمدان،2002) دراسة بعنوان تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشـــرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية،طبقت الدراسة على عينة مكونة من(54) مدير عام ونائب مدير عام ومساعد مدير عام،يشكلون مـــا نســـبته(69%) مـــن مجتمع الدراسة البالغ(78) الذين يعملون في شركات صـــناعة التأميـــن الأردنية البالغة(26) شركة،هدفت الدراسة بشكل أساسي الى تحديـــد أثـــر علاقة نظم معلومات الموارد البشرية مع رأس المال الفكري في تحقـــيق عناصر الميزة التنافسية(قيادة الكلفة،التميز،الابداع،التحالفات)،توصلت الدراســـة الى ان عناصر الميزة التنافسية تتحقق نتيجة التأثيرات غير المباشرة لعناصـــر نظـــام معلومـــات الموارد البشرية عبر المتغير الوسيط رأس المال

الفكـــري، وان تـــرابط نظام معلومات الموارد البشرية مع رأس المال الفكري يســاهم في تحقيق علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية مع جميع عناصر الميزة التنافسية،وأوصـــت الدراســـة بضـــرورة توفير شبكة لادارة تقنيات معلومات المـــوارد البشـــرية في شركات صناعة التأمين الأردنية بشكل يساهم في تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بكفاءة وفاعلية وبما يحقق لها الميزة التنافسية.

7 . كذلـــك قام(قدورة و ياسين، 2003) بدراسة بعنوان: نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجـــيا المعلومـــات علـــى الاستخدام الامثل للموارد في المنشأة، وهدفت الدراســـة الـــى مـــراجعة و تحلـــيل بعض النماذج التي تحاول تقييم تكنولوجيا المعلومـــات فـــي المنشأة الاقتصادية الحديثة،و بشكل خاص دورها في تحقيق المـــيزة التنافســـية الاستراتيجية للمنشأة، و اعتمدت الدراسة على منهج تحليل اقتصـــاديات الانـــتاج و اقتصاديات التسويق لمنشأة صناعية من خلال معدلات الاسعار لسلعتين ذات مرونة متباينة لسلسلة زمنية معينة ، و توصلت الدراسة الـــى ان انخفاض مرونة العرض و ثبات مرونة الطلب يؤديان لحصول المنشأة علـــى نصيب أكبر من مردودات تكنولوجيا المعلومات يصل الى(70%)، و هذا معناه تحقيق مستوى اعلى من الارباح و هو مؤثر على كفاءة استخدام الموارد بصـــورة افضـــل فـــي ظل سوق المنافسة و أوصت الدراسة بضرورة ان يتم اختـــيار ادوات و نظم تكنولوجيا المعلومات بما يناسب طبيعة و اهداف المنشأه، وضـــرورة وضـــع اســـتراتيجيات فعالـــة لتطبـــيق هذه التكنولوجيا بما يضمن الاستخدام الامثل للموارد المتاحه في المنشأه .

8. وأجـــرت(الضمور، 2003) دراسة بعنوان اثر تكنولوجيا المعلومات على الأبداع التنظيمـــي:دراســـة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، هدفـــت الدراسة الى التعرف على مستوى الأبداع التنظيمي في هذه الشركات، والتأثيرات المحتملة لتكنولوجيا المعلومات عليها، وذلك من خلال استقصاء أراء (248) مديـــراً مـــن اصـــل(900) مـــن مختلف المستويات الادارية في هذه الشركات، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين تكنولوجيا المعلومات

الادارية وكل من(الابداع التنظيمي، نظرة الشركة الاستراتيجية نحو النمو، تشجيع وتبني الابداع، طرق تطبيق الابداع الفعالة لدى الشركة، بيئة العمل الداخلية، الثقافة المؤسسية السائدة وكذلك التسهيلات الادارية) وأوصت الدراسة بضرورة اعداد برامج تدريبية للموظفين من مختلف المستويات لتدريبهم على التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات والتقنيات المتوفرة في شركاتهم، وزيادة وعي مستخدمي تلك التكنولوجيا بكيفية استخدامها واستغلالها بالشكل الصحيح وجعلها ميزة تنافسية تستفيد منها في تعزيز وضعها الحالي.

9.وأجرى(العضايلة،2004) دراسة بعنوان أثرالخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية،هدفت الدراسة الى التعرف على الخيارات الاستراتيجية والقوى التنافسية السائدة في بيئة الشركة وتحليل أثرها على المزايا التنافسية التي تتمتع بها الشركة،تكون مجتمع الدراسة من (176) موظفا وزعت عليهم الاستبانة،وأسترد منها (147) استبانة مشكلة ما نسبته(% 2 ,88) من المجتمع الكلي للدراسة، توصلت الدراسة لوجود تفاوت في درجة التأثير النسبي للمتغيرات المستقلة(استراتيجية الكلفة الأقل،التمايز،القوى التنافسية) في المتغير التابع الميزة التنافسية(السعرية وغير السعرية)، وأن استراتيجية قيادة السوق من خلال الكلفة الأقل قد جاءت مرتفعة يليها استراتيجية التمايز ثم القوى التنافسية،والى أن هنالك علاقة ارتباطية بين أبعاد الخيارات الاستراتيجية والميزة التنافسية،أقواها بين استراتيجية التمايز والميزة التنافسية،أوصت الدراسة بضرورة أن يتم تحديد أهداف وغايات وسياسات واستراتيجيات الادارة العليا للشركة وفقا للمتغيرات الاقتصادية الاقليمية والدولية،والاستفادة من تجارب الشركات العالمية لتحقيق موقع متميز في السوق.

10. وقام(مبارك،2004)بدراسة بعنوان تكنولوجيا المعلومات واثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء:دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية،وهدفت الدراسة الى تطوير نموذج للعلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات

وبيـــن كـــل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء في(22) شركة اردنية عاملـــة فـــي قطـــاع التأميـــن، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصـــائية بيـــن استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين درجة تنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بالتحالفات الاستراتيجية والتامين الالكتروني، والاستراتيجيات التنافسية المتمـــثلة بقيادة التكلفة والتمايز، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومـــات واعتـــبارها احـــد مـــوارد المنظمةالهامة،وذلك عن طريق شراء واســـتخدام المحفظـــة الملائمـــة مـــن الأجهزة والبرمجيات اللازمة لاحتياجات ومتطلـــبات الشـــركة، ممـــا يؤدي الى تعزيز تنفيذ الاستراتيجية المستخدمة في تحقيق أهداف الشركة على الاجل الطويل.

2.2.2 الدراسات الاجنبية: -

1. اجـــرى(Wijnhoven & Wassenaar ,1990) دراســـة بعنوان أثر تكنولوجيا المعلومـــات علـــى المؤسسات: التطورات الحديثة والوضع الراهن،هدفت هذه الدراسة لبحث دور المعلوماتية في التأثير على أداء المؤسسات بشكل عام،حيث شـــملت الدراســـة احـــدى عشـــر مؤسسةتعمل في مجالات مختلفة منها البنوك والخدمات والصناعة والحكومة، وتوصلت الدراسة الى ان معظم المتعاملين مع المعلوماتية يتمتعون بالرضا ويمدحون الدور الايجابي الذي تلعبه المعلوماتية في رفـــع قدراتهم على التحكم واتخاذ القرار الصائب، و بينت الدراسة انه من اهم اسباب رضا المتخصصين في مجال الأنظمة انهم أصبحو ينفذون أعمالهم بنسبة أخطـــاء أقـــل(وبشكل غير روتيني) وبدون جهد ومن ثم يؤدون اعمالهم بشكل أفضـــل، هـــذا وتختلف هذه النتيجة عن تلك التي تم التوصل اليها بعد استقصاء أراء الموظفين الغير مهتمين بالمعلوماتية والذين يعانون من روتين أكثر وقساوة أكثر في العمل و رضى وظيفي متدني، وكذلك توصلت الدراسة الى ان الميزة التنافســـية غالـــبا مـــا ترتفع بسبب التوفير الكبير في التكاليف وبسبب الخدمة الأفضل المقدمة للزبائن، وأوصت الدراسة بضرورة اجراء المزيد من البحوث

في هذا الجانب وخصوصا في مجال طبيعة الاثار الادارية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والظروف المحيطة بها، لما لهذه الأثار من دور اساسي في تطوير الانظمة وتحديد السلوك الاداري لأقسام نظم المعلومات بالمنظمات.

2. وأجـرى(Bergeron & others , 1991) دراســة بعنوان تحديد فرص أنظمة المعلومــات الاســتراتيجية:تطبيقات ومقارنات بين منهجين، هدفت الدراسة إلى مقارنــة تطبــيقات كــل من سلسلة القيمة عند بورتر(Porter) والاستراتيجيات الهجومــية عــند و ايــزمان(Wiseman's)، وذلــك في عشرين من المشاريع متوســطة الحجــم فــي كندا، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين كل واحدة منها تحتوي على سبعة من المشاريع الصناعية وثلاثة من المشاريع الخدمية، ويدور الســؤال الرئيسي للدراسة حول طبيعة النتائج التي يمكن الحصول عليها جراء تطبــيق هذيــن المنهجيــن، وتوصلت الدراسة إلى أن كلا من المنهجين يمكن تطبــيقها فــي المشروعات، وانه من خلالهما يمكن تحديد أهم فرص تطبيقات أنظمــة المعلومــات الاستراتيجية، خاصة إذا ما توافرت المشاركة الفعالة من المدراء في عمليات التطبيق، إلا أن الاختلاف يبرز حول السمات والخصائص الرئيســية لكــل مشــروع أو شــركة فــي تطبــيق أي من المنهجين أعلاه، فالمشــروعات أو الشــركات التــي تعمل في بيئات مستقرة فأنها تنظر لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التغيير في عملياتها الداخلية كالإبداع في منتجاتها أو في تطوير التكنولوجيا التي تستخدمها، وبالتالي فإنها ستختار منهج سلسة القيمة، أمــا الشركات أو المشروعات التي تعمل في بيئات دائمة أو سريعة التغير فإنها تــنظر لتحقــيق المــيزة التنافسية أو المكانة التنافسية من خلال النمو أو التميز والذي يتعلق مباشرة بالتغيرات السوقية كالمبيعات، وبالتالي فإنها ستختار منهج الاســتراتيجيات الهجومــية، وأظهــرت النتائج الكلية للدراسة أن الاستراتيجية الهجومــية هــي أكثر جاذبية للمدراء من منهج سلسلة القيمة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء الدراسات المستقبلية للمشروعات والشركات الكبيرة والصغيرة الحجم .

10. وأجـــرى(Bentov,2001) دراســـة بعنوان استخدامات تكنولوجيا المعلومات لأجـــل المـــيزة التنافســـية:دراسة حالة، وهدفت الدراسة لمعرفة تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات وإسهاماته في تحقيق الميزة التنافسية، وطبقت هذه الدراسة فـــي قطـــاع صـــناعة السيارات في شركة(BMW) الألمانية وتحديدا في مدن الشـــمال الأمريكـــي (Woodcliff & Newjersy) حيث طبقت الشركة نظاما لمعلوماتهـــا الاســـتراتيجية يدعـــى(INFONET) وخاصة في الجوانب المتعلقة بالتســـويق والمحاسبة في هذه الفروع، وتوصلت الدراسة إلى أن هذا النظام قد مكن الشركة من القدرة الأفضل على اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها المختلفة سواء التي تتعلق بحجم مبيعاتها أو بزبائنها أو بموظفيها أو عن السوق بأكمله، لما لهذا النظام من قدرة على توفير المعلومات الهامة والمتعلقة بالوضع الحالي والمســـتقبلي لمخـــتلف الجوانب التي تهم الشركة، وأوصت الدراسة بضرورة البحـــث عـــن الفرص التي يوفرها مثل هذا النظام في غير مجال هذه الدراسة نظرا للمزايا التي يمكن أن تأتي من جراء تطبيقه.

3.2 أسئلة وفرضيات الدراسة:

1.3.2 أسئلة الدراسة:

1. ما هو الترتيب التنازلي للاهمية النسبية لابعاد نظم المعلومات الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الشركتين المبحوثتين نحو نظم المعلومات الاستراتيجية؟
2. ماهو الترتيـــب التنازلـــي للاهمـــية النسبية لابعاد استراتيجيات تحقيق المـــزايا التنافسية(الكلفة الاقل، التميز، النمو، الابداع، التحالفات) من وجهة نظر العاملين في الشركتين المبحوثتين؟
3. ما مدى الاختلاف في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة في الشركتين المبحوثيتن نحو المتغيرات المستخدمة؟

2.3.2 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية(البيئة الداخلية والخارجية) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلاله احصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية(البيئة الداخلية) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).
2. لا يوجد أثر ذو دلاله احصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية(البيئة الخارجية) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلاله احصائية لعمليات أنظمة المعلومات الاستراتيجية(معالجة، خزن، استرجاع) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلاله احصائية لعمليات أنظمة المعلومات الاستراتيجية(معالجة البيانات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).
2. لا يوجد أثر ذو دلاله احصائية لعمليات أنظمة المعلومات الاستراتيجية(خزن المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).

3. لا يوجد أثر ذو دلاله احصائية لعمليات أنظمة المعلومات الاستراتيجية(استرجاع المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لايوجد أثر ذو دلاله احصائية لخصائص مخرجات أنظمة المعلومات الاستراتيجية (دقة المعلومات وكميتها وتوقيتها والكلفة / العائد وموثوقيتها) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو،التحالفات).

الفرضيات الفرعية:

1. لايوجد أثر ذو دلاله احصائية لخصائص مخرجات أنظمة المعلومات الاستراتيجية (دقة المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).
2. لايوجد أثر ذو دلاله احصائية لخصائص مخرجات أنظمة المعلومات الاستراتيجية (كمية المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).
3. لايوجد أثر ذو دلاله احصائية لخصائص مخرجات أنظمة المعلومات الاستراتيجية (توقيت المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).
4. لايوجد أثر ذو دلاله احصائية لخصائص مخرجات أنظمة المعلومات الاستراتيجية (الكلفة / العائد للمعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).
5. لايوجد أثر ذو دلاله احصائية لخصائص مخرجات أنظمة المعلومات الاستراتيجية (موثوقية المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية (الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلاله احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو أهمية استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة السابقة).

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي الذي ينطلق من دراسة وتحليل الأبعاد النظرية لمضامين تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي في سبيل بناء الإطار النظري والإطلاع على الدراسات السابقة، إلى جانب البحث التحليلي الميداني الذي انطلق من الدراسة الاستطلاعية وإجراءات المسح الشامل لجمع البيانات التي تضمنتها الاستبانة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركة عالية/ الخطوط الجوية الملكية الأردنية وشركة موبايلكم للإتصالات الخلوية، ممن هم في المسميات الوظيفية(مدير عام(رئيس تنفيذي)، مدير تنفيذي (رئيس قطاع)، رئيس(مدير دائره)، رئيس(مدير قسم)، والبالغ تعدادهم الكلي (120)عضواً، في ضوء إحصائيات أقسام شؤون الموظفين للشركتين المبحوثتين، وقد تم توزيع الاستبانات باليد على كافة أعضاء مجتمع الدراسة، استرجع منها(88) استبانة بما نسبته(73.33%)، وتم استبعاد(4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل(84) استبانة، وتشكل نسبة (70%) من مجتمع الدراسة الكلي، وكما يوضحها الجدول رقم(2).

وقد تم توزيع(74) استبانة في شركة عالية/ الخطوط الجوية الملكية الأردنية استرجع(52) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته(70.27%)، وتم توزيع(46) استبانة في شركة موبايلكم للإتصالات الخلوية استرجع(32) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (69.57%)، وفيما يلي وصف لأعداد الاستبانات المسترجعة والصالحة

للتحليل في شركة عالية / الخطوط الجوية الملكية الأردنية وشركة موبايلكم للأتصالات الخلوية تبعاً للمسمى الوظيفي:

جدول رقم(2)

أعداد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل في شركة عالية / الخطوط الجوية الملكية الأردنية وشركة موبايلكم للأتصالات الخلوية تبعاً للمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	الشركة	مجتمع الدراسة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الصالحة للتحليل
مدير عام(رئيس تنفيذي)	الملكية	1	0	0
	موبايلكم	1	0	0
مدير تنفيذي(رئيس قطاع)	الملكية	8	6	5
	موبايلكم	6	4	4
رئيس(مدير) دائرة	الملكية	13	9	9
	موبايلكم	11	8	8
رئيس(مدير) قسم	الملكية	52	40	38
	موبايلكم	28	21	20
المجموع		120	88	84

وصف لخصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم(3)

وصف خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الشركة	الملكية	52	61.9
	موبايلكم	32	38.1
الجنس	ذكر	60	71.4
	أنثى	24	28.6
العمر	30 سنة فأقل	14	16.7
	31-40 سنه	25	29.8
	41-50 سنة	29	34.5
	51 سنة فأكثر	16	19
المسمى الوظيفي	مدير عام	–	–
	مدير تنفيذي	9	10.7
	مدير دائره	19	22.6
	رئيس قسم	56	66.7
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	12	14.3
	بكالوريوس	51	60.7
	ماجستير	17	20.2
	دكتوراه	4	4.8
سنوات الخبرة السابقة	5 سنوات فأقل	5	6
	من 6-10 سنوات	10	11.9
	11-15 سنة	22	26.2
	16-20 سنة	11	13.1
	21 سنة فما فوق	36	42.9

بالنظر إلى الجدول رقم(3) نلاحظ أن شركة عالية/ الخطوط الجوية الملكية الأردنية سجّلت أعلى نسبة في عدد المبحوثين أي ما نسبته(61.9%) من مجموع مجتمع الدراسة، بينما جاءت نسبة شركة موبايلكم للإتصالات الخلوية(38.1%).

يوضح الجدول رقم(3) أن عدد الذكور يزيد عن ضعف عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور(71.4%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث(28.6%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وهذا يعكس واقع القوى

البشـــرية في المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة، بشكل خاص ولأسباب غالباً ما تكون اجتماعية .

أمـــا فـــيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة(41-50) سنة أعلى نسبة، حيث كانت نسبة هذه الفئة(34.5%) من مجتمع الدراسة، تلاها في ذلك الفئة(31-40) حيث كانـــت نسبتها(29.8%) من مجتمع الدراسة، وهاتان الفئات تشكلان الغالبية العظمى مـــن العاملين في الدوائر الإدارية المبحوثة، ثم تلا ذلك الفئة العمرية(51 سنة فأكثر) بنســـبة مقدارهـــا(19%)، أمـــا أقل فئة عمرية فكانت فئة(30 سنة فأقل)، حيث كانت نسبتها(16.7%) من مجتمع الدراسة.

أمـــا متغير المسمى الوظيفي فقد شكلت فئة رئيس قسم أعلى نسبة من مجموع أفـــراد مجتمع الدراسة، حيث كانت نسبتهم(66.7%)، تلاهم في ذلك فئة مدير دائرة بنســـبة(22.6%)، وأخيراً فئة مدير تنفيذي بنسبة(10.7%)، وهذا أمر طبيعي في أن هـــذه الفـــئة تضـــم عـــدداً قليلاً ومحدوداً من الأفراد، بخلاف المستويات الإدارية الأخرى، كما هو قائم في الواقع الإداري.

أمـــا متغـــير المؤهل العلمي، فكانت أعلى نسبة لفئة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم(60.7%)، تلاهم في ذلك حملة الماجستير بنسبة(20.2%)، ثم تلاهم فئة حملة الدبلـــوم متوســـط فما دون بنسبة(14.3%)، وأخيراً جاءت فئة حملة الدكتوراه بنسبة (4.8%) وهذا يعكس الواقع الشائع للمؤهلات العلمية للعاملين في المنظمات.

أمـــا فـــيما يـــتعلق بمتغير سنوات الخبرة السابقة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (21 ســـنة فأكثر) حيث بلغت هذه النسبة(42.9%) وتلاها في ذلك فئة(11-15) سنة حيث بلغت النسبة(26.2%) ثم تلاها في ذلك فئة(16-20 سنة) بنسبة(13.1%) وتلاها في ذلك فئة(6-10) سنة، فقد بلغت نسبتها(11.9%)، وكانت فئة (5 سنوات فأقل) هي أقل نسبة، حيث شكلت النسبة(6%) من مجتمع الدراسة.

3.3 أداة الدراسة:

تم التوصل إلى صياغة أداة الدراسة بعد الإطلاع على الجانب النظري المتمثل بـــــ(تأثـــير نظـــم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى

المتغــيرات والأبعــاد)، فضلاً عن الوقوف عند عدد من الاستبانات الأخرى ضمن الدراســات الســابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم تطوير استبانة متكيفة مع البيــئة المــبحوثة، لقــياس تأثيرات نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تكونت الاستبانة من قسمين هما:(الملحق رقم 1)

القســم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص مجتمع الدراسة، طبقاً للمتغــيرات الديموغرافــية وهــي(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة، المسمى الوظيفي).

القســم الثانــي: ويتضمن(44) فقرة ضمن مقياس ليكرت(Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:

1- الخيار(ينطبق بشدة) ويمثل(5 درجات)

2- الخيار(ينطبق) ويمثل(4 درجات)

3-الخيار(ينطبق بدرجة متوسطة) ويمثل(3 درجات)

4- الخيار(لا ينطبق) ويمثل(2 درجة)

5- الخيار(لا ينطبق بشدة) ويمثل(1 درجة)

وقــد توزعــت الفقــرات الــ(44) لتشمل المتغيرين(المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، وكما هي موضحة أدناه:

الفقرات من(1-29) وتقيس المتغير المستقل(نظم المعلومات الاستراتيجية) وهذه الفقرات، أستندت في صياغتها على الأطر النظرية، لنظم المعلومات الاستراتيجية على وجه العموم، بحيث تمكنت الدراسة من الانطلاق منها كقاعدة مرجعية لمضمون نظم المعلومات الاستراتيجية ضمن رؤية متكيفة للبيئة في الشركتين المبحوثتين وتتجاوب للتعامل مع المبحوثين، وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل الأبعاد المستقلة لنظم المعلومات الاستراتيجية، وهي:

الفقــرات مــن(1-10) وتقيس البعد المستقل(مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجي)، وتشتمل على المتغيرين المستقلين التاليين:

البعد/ المتغير	الفقرة
البيئة الداخلية	1-5
البيئة الخارجية	10-6

الفقــرات مــن(11-19) وتقيس البعد المستقل(العمليات التحويلية لنظام المعلومات الاستراتيجي) وتشتمل على المتغيرات المستقلة التالية:

البعد/ المتغير	الفقرة
معالجة البيانات	13-11
خزن المعلومات	16-14
استرجاع المعلومات	19-17

الفقــرات من(20-29) وتقيس البعد المستقل(خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية) وتشتمل على المتغيرات المستقلة التالية:

البعد/ المتغير	الفقرة
دقة المعلومات	21-20
كمية المعلومات	23-22
توقيت المعلومات	25-24
الكلفة/ العائد للمعلومات	27-26
موثوقية المعلومات	29-28

الفقرات من(30-44) وتقيس المتغير التابع(الميزة التنافسية) وهذه الفقرات أستندت فــي صــياغتها علــى الأطــر النظرية للميزة التنافسية. وقد توزعت هذه الفقرات، لتشمل خمسة أبعاد أساسية تابعة لتحقيق الميزة التنافسية وهي:

البعد/ المتغير	الفقرة
استراتيجية الكلفة الأقل	32-30
استراتيجية التميز	35-33
استراتيجية الابداع	38-36
استراتيجية النمو	41-39
استراتيجية التحالفات	44-42

أما الدراسات السابقة التي تم الاسترشاد بها في صياغة فقرات المتغير المستقل والمتغـــير التابع فهي دراسة(بني حمدان، 2002) ودراسة(الزعبي، 1999)، ودراسة (Bergeron, 1991).

3. 4 صدق أداة الدراسة:

لقـــد تم عرض الاستبانة على(10) محكمين من أساتذة الإدارة، ونظم المعلومات الإداريـــة فـــي الجامعات الأردنية للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخـــذ بملاحظـــاتهم، وإعـــادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين فقرات الاستبانة ويعكس مضامينها.

3. 5 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا(Cronbach Alpha) للاتساق الداخلـــي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم(4) الآتي:

جدول رقم(4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير(مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1-44	الكلي للاستبانة(المتغيرات والأبعاد والفقرات)	0.94
1-10	البعد المستقل(مدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية)	0.86
11-19	البعد المستقل(العمليات التحويلية لنظم المعلومات الاستراتيجية)	0.87
20-29	البعد المستقل(خصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية)	0.89
30-44	المتغير الكلي التابع(الميزة التنافسية)	0.85

يتبيـــن مـــن خـــلال الجدول رقم(4) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة(الفا≥0.94) وهي نسب ثبات عالية جداً لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3. 6 المعالجة الإحصائية:

لغـرض الاجابة على أسئلة الدراسة ولاختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية(SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية والإنحرافات المعيارية.

2-تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده.

3- أختبار(T. test) للتأكد من وجود إختلافات في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة للميزة التنافسية تعزى لنوع الشركة.

4- تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات وأبعادها المستقلة والتابعة.

7.3 التعريفات الإجرائية:

مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجي: وتشير الى بيانات عن كل من البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ تختص بيانات البيئة الداخلية بالعمليات التي تتم داخل المنظمة من عمليات إنتاجية وتسويقية ومالية وموارد بشرية وعمليات البحث والتطوير، اما بيانات البيئة الخارجية فتختص بالمنافسين والموردين والعملاء والخدمات البديلة وسوق المنافسة الذي تعمل به المنظمة.

عمليات نظام المعلومات الاستراتيجي:وتشير بشكل رئيسي الى عمليات المعالجة والخزن والاسترجاع لمدخلات النظام، إذ تختص عمليات المعالجة بتحويل البيانات

الى معلومات ذات دلالة واضحة وتصفية التي تخص عمل المنظمة عن غيرها من البيانات بالإضافة الى فهرستها وترتيبها بصورة سهلة ومنظمة، اما عمليات الخزن فتختص بحفظ المعلومات بعد أن تمت معالجتها بصورة منظمة للاستخدام المستقبلي وتعديلها حسب مقتضيات سير عمل المنظمة،وتحديثها كلما استجدت متغيرات البيئتئن الداخلية والخارجية للمنظمة،وتختص عمليات الاسترجاع بالحصول على المعلومات المخزنة عند توقيت الحاجة اليها دون تأخير وبطريقة سهلة ومبسطة وعلى أشكال مختلفة كالتقارير والرسوم البيانية.

خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي:وتشير الى مجموعة من الخصائص التي ان توافرت يمكن تسمية هذه المخرجات بالمعلومات الاستراتيجية، وأهم هذه الخصائص:

دقة المعلومات: وتشير الى انه كلما انخفض مستوى الغموض وأنخفض مستوى الخطأ في المعلومات التي يولدها النظام كلما ازدادت دقة هذه المعلومات.

كمية المعلومات: وتشير الى ارتفاع مستوى شمولية المعلومات اذا ما غطت البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة،والى كميتها الكبيرة الموجهة لاحتياجات كافة المستويات الادارية المختلفة.

توقيت المعلومات:وتشير الى توفير المعلومات للمستخدمين للنظام في الوقت المناسب دون تأخير، والى قصر الفترة الزمنية مابين طلب المعلومات والحصول عليها دون أن يؤثر ذلك على الخصائص الأخرى للمعلومات الاستراتيجية.

موثوقـــية المعلومـــات: وتشير الى ارتفاع ثقة المستخدمين للنظام بهذه المعلومات بحيـــث يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في أداء العمل بالاضافة لكونها توفر معظم البدائل المتاحة لعملية اتخاذ القرارات.

الكلفـــة/العـــائد للمعلومات:وتشير الى القيمة العالية للمعلومات التي يوفرها النظام والتـــي تبرر تكلفة تشغيله والى التناسب العالي لتكلفة الحصول على المعلومات مع قيمتها وفائدتها للمنظمة.

استراتيجية الكلفة الأقل:وتشير الى مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجي العالية في ضبط النفقات التشغيلية والادارية في المنظمة وفي خفض كلفة الحصول على الموارد من الموردين سواء أكانوا موردين للموارد البشرية أو رأس المال أو المواد الخام، وبما يجعل المنظمة تقدم منتجاتها/خدماتها بكلفة أقل من المنافسين.

استراتيجية التميز: وتشير الى مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجي العالية في تقديم الخدمات التي تنفرد بها المنظمة عن سواها من المنافسين وفي تطوير شبكة توزيع متميزة وفي توفير السمعة(العلامة التجارية)التي تميز خدمات المنظمة عن ما يقدمه المنافسون.

استراتيجة الابداع: وتشير الى مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجي العالية في تقليص المدة الزمنية لتطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة وفي خلق مجالات جديدة لتسويق وتوزيع خدماتها بشكل فريد، بالاضافة الى ايجاد طرق جديدة لانتاج الخدمات وبشكل يختلف جذريا عن ما يقدمه المنافسون.

استراتيجية التحالفات: وتشير الى مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجي العالية في منح الفرصة الأفضل للمنظمة في اختيار نوع التحالفات مع غيرها من المنظمات،وفي تنفيذ المشاريع المشتركة ذات الفائدة مع غيرها من المنظمات وفي توفير البيانات اللازمة عن المنظمات التي تتحالف معها المنظمة.

استراتيجية النمو: وتشير الى مساهمة نظام المعلومات الاستراتيجي العالية في توسيع الانتشار الجغرافي للخدمات التي تقدمها المنظمة وفي توسيع استثماراتها لمواردها المتعددة وفي تنويع الخدمات التي تقدمها لعملاءها.

8.3 حدود الدراسة:

1.أقتصرت الدراسة على شركتي(عالية/الخطوط الجوية الملكية الأردنية وموبايلكم للاتصالات الخلوية).

2.اقتصــرت الدراســة علــى الأشــخاص الذين يشغلون مناصب الأدارتين العلــيا(مديــرعام"رئـــيس تنفــيذي"، مديـــر تنفــيذي"رئـــيس قطاع")والوسطى(مدير"رئيس"دائرة، مدير"رئيس"قسم) .

وقد روعي في اختيار هاتين الشركتين ان كلاهما:

1. تعملان في بيئة تنافسية شديدة وعلى اختلاف مجال عملهما.

2. تطبقان نظم المعلومات الاستراتيجية وعلى نطاق واسع في اداء اعمالهما، وذلك سعياً وراء تحقيق الميزة التنافسية، ويتضح هذا الامر من خلال:

أ. توفــر المتطلبات الفنية(التقنية) لنظم المعلومات الاستراتيجية في هاتين الشــركتين وذلك من حيث التوفر الكامل لاجهزة الحاسب الألي وبنسبة (100%) لمن يشغلون منصب رئيس قسم فما فوق.

ب.توفــر المتطلــبات التنظيمــية لــنظم المعلومات الاستراتيجية في هاتين الشــركتين من حيث توفر ادارة استراتيجية تعمل على تزويد المستويات الادارية المختلفة بالمعلومات الاستراتيجية.

3. علـــى الرغم من مرور ما يقارب(40) عام على تأسيس الملكية الاردنية، الا ان تحولهـــا للعمل من مؤسسة عامة الى شركة تعمل حسب انظمة القطاع الخاص تم في العام(2000)، أي في نفس العام الذي باشرت به شركة موبايلكم لاعمالها في المملكة.

نبذة عن الملكية الأردنية وموبايلكم:

شركةعالية/الخطوط الجوية الملكية الأردنية:

تأسست في(15/12/1963) تحت مسمى مؤسسسة عالية/الملكية الأردنية _الى اليوم تعرف باسم الملكية الأردنية_ ومرت بالعديد من المراحل الهامة في تطورها ونموها من حيث كفاءاتها البشرية وأسطول طائراتها العامل على خطوطها، فغدت

2. زيادة حصة الشركة في الأسواق الأقليمية والعالمية وزيادة عدد الرحلات الأسبوعية وتشغيل رحلات بدون توقف.

3. تحسين الخدمات الجوية والأرضية وتحديث أسطول الطائرات القصيرة المدى بعد أن تم تحديث أسطولها بادخال(4) طائرات حديثة من طراز ايرباص (340).

4. اعادة هيكلة الشركة وتطوير مواردها البشرية وبما يلبي المتطلبات التنظيمية للعمل.

هذا ويتواجد في الأردن ما يقارب(25) شركة طيران عربية وأجنبية تنافس الملكية الأردنية في تقديم خدماتها.

شركة موبايلكم للاتصالات الخلوية:

وهي احدى شركات مجموعة الاتصالات الأردنية المتخصصة بتكنولوجيا المعلومات المملوكة،ل(فرانس تيلكوم) والتي تعتمد في تقديم خدماتها على تقنية (GSM)، وقد باشرت الشركة تقديم خدماتها في أيلول(2000)حيث يشكل عدد مشتركيها ما نسبته(% 38) من مجموع قاعدة مشتركي شركات مجموعة الأتصالات الأردنية، بلغ عدد مشتركي الشركة حتى نهاية شهر آذار لهذا العام (379) الف مشترك،أرتفع في نهاية شهر آب الى(425) ألف مشترك،يشكل مشتركوا البطاقات المدفوعة مسبقا ما نسبته(% 75) ومشتركوا خدمة(POST-PAID) ما نسبته(25%)، وبذلك تبلغ الحصة السوقية للشركة ما بين(% 30- % 28)،مع العلم أن عدد مشتركي الهاتف الخلوي في الأردن يقارب(1,300) ألف مشترك، وهو رقم مرتفع عند قياسه مع عدد مشتركي الهاتف الخلوي في الوطن العربي والعالم مقارنة مع عدد السكان،حيث تشكل نسبتهم في الأردن من بين كل(1000)أردني(229) مواطن يشتركون في هذه الخدمة.

وتطرح الشركة شعار(معك لدنيا أحلى)،وحققت لهذا العام العديد من الانجازات تمثلت في الزيادة في نسبة أرباحها خلال الربع الأول بمقدار(% 47) مقارنة مع نفس الفترة من العام(2003)،وجاءت هذه الزيادة نتيجة لقيام الشركة بطرح خدمات

واكبت التطورات التكنولوجية فضلا عن الأسعار والعروض المنافسة التي منحتها للمشتركين،بالرغم من المنافسة الشديدة التي تشهدها السوق المحلية .(WWW.mobilcom.JO.com)

هذا وتساهم الشركة في دعم الاقتصاد الوطني من خلال دورها البارز في توفير الوظائف وفي دعم الفعاليات الوطنية وتنمية المجتمعات المحلية كدعم الصندوق الهاشمي للتنمية البشرية والاتحادات الرياضية غير من الفعاليات.

ترتكز استراتيجية الشركة المستقبلية للسنوات الثلاث المقبلة على:(موبايلكم، دائرة البحث والتطوير، 2004).

1. التركيز على ان تكون خدمات العناية بالمشتركين اكثر جودة.

2. مواصلة العمل على تقديم خدمات جديدة ومحتويات و اسعار جيدة لهذه الخدمات.

3. مواكبة التحديث و التجديد بكل ما هو متطور بنظم وتكنولوجيا المعلومات .

هذا ويتواجد في الاردن شركتي(فاست لينك، اكسبرس) تنافسان شركة موبايلكم في تقديم نفس الخدمة ،بالإضافة الى شركة أمنية التي تم الترخيص لها مؤخرا ،في سوق يصفه الكثيرون بانه وصل لمرحلة الإشباع .

الفصل الرابع

عرض النتائج

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

فـيما يلـي عـرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

ينطبق بشدة	ينطبق	ينطبق بدرجة متوسطة	لا ينطبق	لا ينطبق بشدة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من(3.5) فيكون مســتوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من(2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

الســؤال الأول: مــا هــو الترتيــب التنازلــي للأهمية النسبية، لأبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية، من وجهة نظر العاملين في الشركتين؟

جدول رقم(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية.

اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
مدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية	3.71	0.55	%74.24	3	مرتفع
العمليات التحويلية نظم المعلومات الاستراتيجية	3.88	0.51	%77.67	1	مرتفع
خصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية	3.85	0.52	%77.00	2	مرتفع
نظم المعلومات الاستراتيجية	3.82	0.32	%76.30	-	مرتفع

يتبيـــن مـــن الجـــدول رقم(5) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل (نظـــم المعلومـــات الاســـتراتيجية) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.82) وبأهمية نسبيـــة بلغـــــت(76.30%)، مما يؤشر على أن نظم المعلومات الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد العمليات التحويلية لنظم المعلومات الاستراتيجية المرتبة الأولى بمتوســط حســابي بلـــغ(3.88)، وأهمية نسبية بلغت(77.67%)، تلاه بُعد(خصائص مخـــرجات نظـــم المعلومـــات الاســـتراتيجية) بمتوســـط حســـابي بلـــغ (3.85)، وأهمية نسبية بلغت(77%)، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بُعد مدخلات نظم المعلومـــات الإســـتراتيجية بمتوســـط حســـابي بلـــغ(3.71)، وأهمـــية نسبية بلغت (74.24%).

مـــا هـــو الترتيـــب التنازلي للأهمية النسبية، لأبعاد مدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية، من وجهة نظر العاملين في الشركتين؟

جدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد مدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية.

اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
البيئة الداخلية	3.85	0.63	%77.00	1	مرتفع
البيئة الخارجية	3.57	0.61	%71.48	2	مرتفع
مدخـــلات نظـــم المعلومـــات الإستراتيجية	3.71	0.55	%74.24	–	مرتفع

يتبيـــن مـــن الجـــدول رقـــم(6) أن المتوســـط العـــام لفقـــرات متغير الدراسة المستقل(مدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.71) وبأهمية نســبيـــة بلغـــــت(74.24%)، ممـــا يؤشـــر على أن مدخلات نظم المعلومات الإســـتراتيجية جـــاءت بدرجـــة مـــرتفعة، واحتل بُعد البيئة الداخلية المرتبة الأولى بمتوســـط حســـابي بلغ(3.85)، وأهمية نسبية بلغت(77%)، تلاه بُعد(البيئة الخارجية) بمتوسط حسابي بلغ(3.57)، وأهمية نسبية بلغت(71.48%).

جدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات البيئة الداخلية والخارجية كبعدين من أبعاد مدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	بيانات تخص النشاطات التي ينفذها موظفو المنظمة في تقديم الخدمات للعملاء.	3.86	0.82	%77.14	3	مرتفع
2	بيانات تخص النشاطات التي تتعلق بترويج خدمات المنظمة.	3.92	0.71	%78.33	2	مرتفع
3	بيانات تخص الموارد البشرية القائمة على إنجاز أعمال المنظمة (شؤون الموظفين)	3.86	0.75	%77.11	4	مرتفع
4	بيانات تخص إدارة شؤون التمويل لخدمات المنظمة(المالية)	3.93	0.79	%78.55	1	مرتفع
5	تطوير خدمات المنظمة الحالية وتقديم الجديد منها	3.79	0.85	%75.71	6	مرتفع
6	بيانات تخص المنظمات الأخرى التي تدخل معها المنظمة في التنافس على تقديم الخدمة(المنافسين).	3.64	0.85	%72.86	8	مرتفع
7	بيانات تخص المجهزين الذين يزودون المنظمة بكافة الموارد سواء رأس المال أو الموارد البشرية أو المواد الخام(الموردين).	3.64	0.80	%72.86	7	مرتفع
8	بيانات تخص عملاء المنظمة الذي يتعاملون مع المنظمة بغرض إشباع حاجاتهم من الخدمة المقدمة(الزبائن).	3.80	0.74	%75.95	5	مرتفع
9	بيانات تخص الخدمات البديلة التي يقدمها المنافسون للعملاء	3.43	0.85	%68.54	10	متوسط
10	بيانات تخص سوق المنافسة الذي تعمل به المنظمة.	3.48	0.94	%69.64	9	متوسط

أشارت معطيات الجدول رقم(7) إلى أن الفقرة رقم(4) من بعد البيئة الداخلية والمتمثلة بـ(بيانات تخص إدارة شؤون التمويل لخدمات المنظمة المالية)، قد احتلت

المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ(3.93)، وأهمية نسبية بلغت(78.55%)، وتلا ذلك فـــي الأهمية الفقرة رقم(2) والمتعلقة بـــ(بيانات تخص النشاطات التي تتعلق بترويج خدمـــات المنظمة) بمتوسط حسابي بلغ(3.92)، وأهمية نسبية بلغت(78.33%)ثم تلا ذلك بالمرتبة الفقرات(1، 3) على التوالي والمتعلقة بـــ(بيانات تخص النشاطات التي ينفذها موظفو المنظمة في تقديم الخدمات للعملاء) و(بيانات تخص الموارد البشرية القائمة على إنجاز أعمال المنظمة "شؤون الموظفين") وبمتوسطين حسابيين(3.86)، (3.86) وبأهمـــية نســـبية(77.14%، 77.11%) علـــى التوالي ثم تلا ذلك في الأهمية الفقـــرات(8، 5) علـــى التوالـــي والمتعلقة بـــ(بيانات تخص عملاء المنظمة الذي يـــتعاملون مع المنظمة بغرض إشباع حاجاتهم من الخدمة المقدمة(الزبائن) و بيانات تخـــص تطويـــر خدمات المنظمة الحالية وتقديم الجديد) بمتوسطين حسابيين(3.80، 3.79) علـــى التوالـــي وبأهمـــية نســـبية(75.95%، 75.71%)، تلا ذلك في الأهمية الفقـــرات(7، 6) علـــى التوالي والمتعلقة بـــ(بيانات تخص المجهزين الذين يزودون المـــنظمة بكافـــة المـــوارد ســـواء رأس المـــال أو المـــوارد البشـــرية أو المواد الخـــام(الموردين) وبيانات تخص المنظمات الأخرى التي تدخل معها المنظمة في التنافس على تقديم الخدمة(المنافسين)) بمتوسطين حسابيين(3.64، 3.64) على التوالي وبأهمـــية نســـبية(72.86%، 72.86%)،ثم تلا ذلك رقم الفقرة رقم(10)(بيانات تخص ســـوق المنافسة الذي تعمل به المنظمة) بمتوسط حسابي بلغ)3.48)، وأهمية نسبية بلغـــت(69.64%)، وأخـــيراً جاءت الفقرة رقم(9)(بيانات تخص الخدمات البديلة التي يقدمهـــا المنافسون للعملاء) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.43)، وأهمية نسبية بلغت(68.54%).

مـــاهو الترتيـــب التنازلـــي للأهمية النسبية، لأبعاد العمليات التحويلية لنظام المعلومات الاستراتيجي، من وجهة نظر العاملين في الشركتين؟

جدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد العمليات التحويلية لنظام المعلومات الاستراتيجي.

اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
معالجة البيانات	3.87	0.64	%77.46	2	مرتفع
خزن المعلومات	3.82	0.61	%76.35	3	مرتفع
استرجاع المعلومات	3.96	0.57	%79.21	1	مرتفع
العمليات التحويلية لنظم المعلومات الاستراتيجية	3.88	0.51	%77.67	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(8) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(العمليات التحويلية لنظام المعلومات الاستراتيجي) كان مرتفعاً حيث بلغ (3.88) وبأهمية نسبية بلغت(77.67%)، مما يؤشر على أن العمليات التحويلية لنظام المعلومات الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد استرجاع المعلومات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.96)، وأهمية نسبية بلغت (79.21%)، تلاه بُعد(معالجة البيانات) بمتوسط حسابي بلغ(3.87)، وأهمية نسبية بلغت(77.46%)، وأخيراً جاء بُعد(خزن المعلومات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.82)، وأهمية نسبية بلغت(76.35%).

جدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات العمليات التحويلية لنظام المعلومات الاستراتيجي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
11	تحويل البيانات إلى معلومات ذات دلالة واضحة	3.82	0.76	%76.43	8	مرتفع
12	تصفية البيانات التي تخص عمل المنظمة عن غيرها من البيانات	3.88	0.77	%77.62	5	مرتفع
13	فهرسة البيانات وترتيبها بطريقة سهلة ومنظمة.	3.92	0.75	%78.33	4	مرتفع
14	حفظ المعلومات بصورة منظمة للاستخدام المستقبلي	3.87	0.71	%77.38	6	مرتفع
15	تعديل المعلومات حسب مقتضيات سير عمل المنظمة.	3.80	0.81	%75.90	9	مرتفع
16	تحديث المعلومات كلما استجدت متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية	3.83	0.69	%76.67	7	مرتفع
17	الحصول على المعلومات المخزنة عند توقيت الحاجة إليها دون تأخير	3.94	0.75	%78.81	2	مرتفع
18	الحصول على المعلومات المخزنة بطريقة سهلة ومبسطة	3.94	0.67	%78.81	3	مرتفع
19	الحصول على المعلومات على أشكال مختلفة كالتقارير والرسوم البيانية	4.00	0.69	%80.00	1	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(9) إلى أن الفقرة رقم(19) من بعد استرجاع المعلومات والمتعلقة بـ(الحصول على المعلومات على أشكال مختلفة كالتقارير والرسوم البيانية) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.00)، وأهمية نسبية بلغت (80%)، ثم تلا ذلك بالمرتبة الفقرات(17، 18) على التوالي والمتعلقة بـ(الحصول على المعلومات المخزنة عند توقيت الحاجة إليها دون تأخير والحصول على المعلومات المخزنة بطريقة سهلة ومبسطة) وبمتوسط حسابي(3.94) وبأهمية نسبية (78.81%) على التوالي ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرات(13، 12) على التوالي والمتعلقة بـ(فهرسة البيانات وترتيبها بطريقة سهلة ومنظمة، وتصفية البيانات التي

تخص عمل المنظمة عن غيرها من البيانات) بمتوسطين حسابيين (3.92، 3.88) على التوالي وبأهمية نسبية(78.33%، 77.62%)، تلا ذلك في الأهمية الفقرات(14، 16) على التوالي والمتعلقة بـ(حفظ المعلومات بصورة منظمة للاستخدام المستقبلي، وتحديث المعلومات كلما استجدت متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية) بمتوسطين حسابيين(3.87، 3.83) على التوالي وبأهمية نسبية(77.38%، 76.67%)، ثم تلا ذلك رقم الفقرة رقم(11)(تحويل البيانات إلى معلومات ذات دلالة واضحة) بمتوسط حسابي بلغ(3.82)، وأهمية نسبية بلغت(76.43%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(15)(تعديل المعلومات حسب مقتضيات سير عمل المنظمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.80)، وأهمية نسبية بلغت(75.90%).

ما هو الترتيب التنازلي للأهمية النسبية، لأبعاد خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية، من وجهة نظر العاملين في الشركتين؟

جدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية.

اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
دقة المعلومات	3.98	0.62	%79.64	1	مرتفع
كمية المعلومات	3.77	0.65	%75.48	5	مرتفع
توقيت المعلومات	3.86	0.63	%77.26	2	مرتفع
الكلفة/العائد للمعلومات	3.84	0.60	%76.79	3	مرتفع
موثوقية المعلومات	3.79	0.71	%75.83	4	مرتفع
خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية	3.85	0.52	%77.00	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(10) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية) كان مرتفعاً حيث بلغ (3.85) وبأهمية نسبية بلغت(77%)، مما يؤشر على أن خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد دقة المعلومات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.98)، وأهمية نسبية بلغت

(79.64%)، تـــلاه بُعد(توقيت المعلومات) بمتوسط حسابي بلغ(3.86)، وأهمية نسبية بلغـــت(77.26%)، وجـــاء فـــي المرتبة الثالثة بُعد(الكلفة/العائد للمعلومات) بمتوسط حســـابي بلغ(3.84)، وأهمية نسبية بلغت(76.79%)، في حين جاء في المرتبة الرابعة بُعد(موثوقية المعلومات) بمتوسط حسابي بلغ(3.79)، وأهمية نسبية بلغت(75.83%)، وأخـــيراً جاء بُعد(كمية المعلومات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.77)، وأهمية نسبية بلغت(75.48%).

جدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
20	ارتفاع مستوى الدقة فيها مما يؤدي لانخفاض مستوى الغموض في مخرجات النظام	4.05	0.70	%80.95	1	مرتفع
21	ارتفاع مستوى الدقة فيها مما يؤدي لانخفاض مستوى الخطأ في مخرجات النظام	3.92	0.71	%78.33	3	مرتفع
22	ارتفاع مستوى شموليتها والتي تغطي البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة	3.75	0.79	%75.00	10	مرتفع
23	كميتها الكبيرة الموجهة لاحتياجات كافة المستويات الإدارية المختلفة	3.80	0.71	%75.95	7	مرتفع
24	توفير المعلومات للمستفيدين في الوقت المناسب.	3.93	0.67	%78.57	2	مرتفع
25	قصر الفترة الزمنية ما بين طلب المعلومات والحصول عليها دون أن يؤثر ذلك على الخصائص الأخرى للمعلومات الاستراتيجية.	3.80	0.69	%75.95	8	مرتفع
26	القيمة العالية للمعلومات والتي تبرر تكلفة تشغيل النظام	3.83	0.71	%76.67	5	مرتفع
27	التناسب العالي لتكلفة الحصول عليها مقارنة مع قيمة وفائدة هذه المعلومات	3.85	0.69	%76.90	4	مرتفع
28	ارتفاع مستوى الثقة بها حيث يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في إنجاز أداء العمل.	3.82	0.79	%76.43	6	مرتفع
29	ارتفاع مستوى الثقة بها كونها توفر أغلب البدائل المتاحة لعملية اتخاذ القرار	3.76	0.77	%75.24	9	مرتفع

أشارت معطيات الجدول رقم(11) إلى أن الفقرة رقم(20) من بعد دقة المعلومات والمتمثلة بـ(ارتفاع مستوى الدقة فيها مما يؤدي لانخفاض مستوى الغموض في مخرجات النظام)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.05)، وأهمية نسبية بلغت (80.95%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(24) والمتعلقة بـ(توفير المعلومات للمستفيدين في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي بلغ(3.93)، وأهمية نسبية بلغت (78.57%)، ثم تلا ذلك بالمرتبة الفقرات(21، 27) على التوالي والمتعلقة بـ(ارتفاع مستوى الدقة فيها مما يؤدي لانخفاض مستوى الخطأ في مخرجات النظام، والتناسب العالي لتكلفة الحصول عليها مقارنة مع قيمة وفائدة هذه المعلومات) وبمتوسطين حسابيين(3.92)،(3.85) وبأهمية نسبية(78.33%، 76.90%) على التوالي ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرات(26، 28) على التوالي والمتعلقة بـ(القيمة العالية للمعلومات والتي تبرر تكلفة تشغيل النظام، وارتفاع مستوى الثقة بها حيث يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في إنجاز أداء العمل) بمتوسطين حسابيين(3.83، 3.82) على التوالي وبأهمية نسبية(76.67%، 76.43%)، تلا ذلك في الأهمية الفقرات(23، 25) على التوالي والمتعلقة بـ(كميتها الكبيرة الموجهة لاحتياجات كافة المستويات الإدارية المختلفة، وقصر الفترة الزمنية ما بين طلب المعلومات والحصول عليها دون أن يؤثر ذلك على الخصائص الأخرى للمعلومات الاستراتيجية) بمتوسط حسابي(3.80) وبأهمية نسبية(75.95%)، ثم تلا ذلك رقم الفقرة رقم(29) والمتعلقة بـ(ارتفاع مستوى الثقة بها كونها توفر أغلب البدائل المتاحة لعملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي بلغ(3.76)، وأهمية نسبية بلغت (75.24%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(22) والمتعلقة بـ(ارتفاع مستوى شموليتها والتي تغطي البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.75)، وأهمية نسبية بلغت(75%).

السؤال الثاني: ما هو الترتيب التنازلي للأهمية النسبية، لأبعاد استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف)، من وجهة نظر العاملين في الشركتين؟

جدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن أبعاد استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية.

اسم البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
استراتيجية الكلفة الأقل	3.82	0.47	%76.43	4	مرتفع
استراتيجية التميز	3.90	0.54	%78.10	1	مرتفع
استراتيجية الإبداع	3.89	0.49	%77.86	3	مرتفع
استراتيجية النمو	3.89	0.68	%77.86	2	مرتفع
استراتيجية التحالف	3.77	0.69	%75.40	5	مرتفع
الميزة التنافسية	3.86	0.42	%77.13	–	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(12) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.86) وبأهمية نسبية بلغت(77.13%)، مما يؤشر على أن استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة، واحتل بُعد استراتيجية التميز المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.90)، وأهمية نسبية بلغت(78.10%)، تلاه بُعد(استراتيجية النمو) بمتوسط حسابي بلغ(3.89)، وأهمية نسبية بلغت (77.86%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد"استراتيجية الإبداع" بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وأهمية نسبية بلغت(77.86%)، في حين جاء في المرتبة الرابعة بُعد"استراتيجية الكلفة الأقل" بمتوسط حسابي بلغ(3.82)، وأهمية نسبية بلغت (76.43%)، وأخيراً جاء بُعد "استراتيجية التحالف"في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.77)، وأهمية نسبية بلغت(75.40%).

جدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
30	مساهمته العالية في ضبط النفقات التشغيلية في المنظمة من خلال تخفيض كلف إنتاج الخدمات المقدمة	3.89	0.60	77.86 %	5	مرتفع
31	مساهمته العالية في خفض كلفة الحصول على الموارد من المجهزين(الموردين) سواء أكانوا موردين للموارد البشرية أو رأس المال أو المواد الخام	3.80	0.67	76.00 %	12	مرتفع
32	مساهمته العالية في ضبط النفقات الإدارية(تقليل عدد الموظفين وتقليل الأعمال الكتابية(الروتينية) اليدوية.	3.79	0.69	75.71 %	14	مرتفع
33	مساهمته العالية في تقديم الخدمات التي تتفرد بها المنظمة عن سواها من المنافسين	3.98	0.69	79.52 %	2	مرتفع
34	مساهمته العالية في تطوير شبكة توزيع المنظمة وبشكل يميزها عن الطرق المتبعة عند المنافسين	3.90	0.72	78.10 %	4	مرتفع
35	مساهمته العالية في توفير السمعة(العلامة التجارية) التي تميز خدمات المنظمة عن ما يقدمه المنافسون.	3.83	0.70	76.67 %	9	مرتفع
36	مساهمته العالية في إيجاد طرق جديدة لإنتاج الخدمات وبشكل يختلف عن ما يتبعه المنافسون	3.98	0.58	79.52 %	3	مرتفع
37	مساهمته العالية في تقليص المدة الزمنية لتطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة	3.89	0.64	77.86 %	6	مرتفع
38	مساهمته العالية في خلق مجالات جديدة لتسويق وتوزيع خدمات المنظمة وبشكل فريد.	3.81	0.70	76.19 %	11	مرتفع
39	مساهمته العالية في توسيع الانتشار الجغرافي للخدمات التي تقدمها المنظمة	4.01	0.76	80.24 %	1	مرتفع
40	مساهمته العالية في توسيع استثمارات المنظمة لمواردها المتعددة.	3.88	0.80	77.62 %	7	مرتفع
41	مساهمته العالية في تنويع الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها.	3.88	0.72	77.59 %	8	مرتفع
42	مساهمته العالية في تنفيذ المشاريع المشتركة ذات الفائدة مع غيرها من المنظمات.	3.83	0.79	76.67 %	10	مرتفع
43	مساهمته العالية في منح الفرصة الأفضل للمنظمة في اختيار نوع التحالفات مع غيرها من المنظمات.	3.80	0.78	75.95 %	13	مرتفع
44	مساهمته العالية في توفير البيانات اللازمة عن المنظمات التي تتحالف معها المنظمة.	3.68	0.77	73.57 %	15	مرتفع

أشـــارت معطـــيات الجدول رقم(13) إلى أن الفقرة رقم(39) من بعد استراتيجية الـــنمو والمـــتعلقة بـــ(مساهمته العالية في توسيع الانتشار الجغرافي للخدمات التي تقدمهـــا المـــنظمة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.01)، وأهمية نسبية بلغت(80.24%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(33) والمتعلقة بـــ(مساهمته العالية في تقديم الخدمات التي تنفرد بها المنظمة عن سواها من المنافسين) بمتوسط حسابي بلغ(3.98)، وأهمية نسبية بلغت(79.52%)، ثم تلا ذلك بالمرتبة الفقرات(36، 34) على التوالي والمتعلقة بـــ(مساهمته العالية في إيجاد طرق جديدة لإنتاج الخدمات وبشكل يخـــتلف عن ما يتبعه المنافسون، ومساهمته العالية في تطوير شبكة توزيع المنظمة وبشـــكل يميزها عن الطرق المتبعة عند المنافسين) وبمتوسطين حسابيين (3.98، 3.90)، وبأهمـــية نســـبية(79.52%، 78.10%) على التوالي، ثم تلا ذلك في الأهمية الفقـــرات(30، 37) علـــى التوالـــي والمتعلقة بـــ(مساهمته العالية في ضبط النفقات التشـــغيلية في المنظمة من خلال تخفيض كلف إنتاج الخدمات المقدمة، و مساهمته العالـــية فـــي تقليص المدة الزمنية لتطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة) بمتوسط حسابي(3.89) وبأهمية نسبية(77.86%)، تلا ذلك في الأهمية الفقرات (40، 41) على التوالـــي والمـــتعلقة بـــــ(مساهمته العالية في توسيع استثمارات المنظمة لمواردها المـــتعددة، ومســـاهمته العالـــية فـــي تنويع الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها) بمتوســـط حسابي بلغ(3.88)، وأهمية نسبية بلغت(77.62%، 77.59%) على التوالي، وتـــلا ذلك في الأهمية الفقرات(35، 42) على التوالي والمتعلقة بـــ(مساهمته العالية فـــي توفـــير الســـمعة(العلامـــة التجارية) التي تميز خدمات المنظمة عن ما يقدمه المنافسون، ومساهمته العالية في تنفيذ المشاريع المشتركة ذات الفائدة مع غيرها من المـــنظمات) بمتوسط حسابي بلغ(3.83)، وأهمية نسبية بلغت(76.67%). تلا ذلك في الأهمـــية الفقرات(38، 31، 43، 32) على التوالي والمتعلقة بـــ(مساهمته العالية في خلـــق مجـــالات جديـــدة لتسويق وتوزيع خدمات المنظمة وبشكل فريد، ومساهمته العالية في خفض كلفة الحصول على الموارد من المجهزين(الموردين) سواء أكانوا مورديـــن للموارد البشرية أو رأس المال أو المواد الخام، ومساهمته العالية في منح الفرصـــة الأفضـــل للمـــنظمة في اختيار نوع التحالفات مع غيرها من المنظمات،

ومســـاهمته العالـــية في ضبط النفقات الإدارية(تقليل عدد الموظفين وتقليل الأعمال الكتابية "الروتينية"اليدوية) بمتوسطات حسابية بلغ(3.81، 3.80، 3.79، 3.80)، وأهمية نسبية بلغت على التوالي(76.19%، 76%، 75.95%، 75.71%). وأخيراً جاءت الفقرة رقـــم(44)(مســـاهمته العالية في توفير البيانات اللازمة عن المنظمات التي تتحالف معها المنظمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وأهمية نسبية بلغت (73.57%).

الســـؤال الثالث: ما مدى الاختلاف في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة في الشركتين المبحوثتين نحو المتغيرات المستخدمة؟

أولاً: اتجاهـــات العامليـــن في الشركتين المبحوثتين نحو مدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية.

تشـــير نـــتائج اختبار(T- test) في جدول(14) إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو مدخلات نظم المعلومات الإستراتيجية، حيث كانـــت قـــيمة(t≥ 2.202) بدلالــــه إحصـــائية(α≥ 0.03) وهي معنوية عند مستوى (0.05). وكانـــت الفـــروق لصـــالح شركة موبايلكم للإتصالات الخلوية حيث بلغ متوسط إجاباتهم(3.88)، بينما بلغ متوسط إجابة العاملين في شركة عالية/ الخطوط الجوية االملكية الأردنية(3.61).

كذلـــك تشـــير النـــتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العامليـــن نحـــو البيـــئة الخارجـــية فـــي الشركتين المبحوثتين، حيث كانت قيمة (t≥ 3.253) بدلاله إحصائية(α≥ 0.002) وهي معنوية عند مستوى(0.01). وكانت الفـــروق لصـــالح شـــركة موبايلكم للإتصالات الخلوية حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.84)، بينما بلغ متوسط إجابة العاملين في شركة عالية/ الخطوط الجوية الملكية الأردنية(3.41).

كذلـــك تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العامليـــن نحـــو البيئة الداخلية في الشركتين المبحوثتين، حيث أن قيمة(t≥ 0.73) بدلاله إحصائية بلغت(α≥0.67) وهي غير معنوية عند مستوى(0.05) .

في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات العاملين نحو(توقيت المعلومات والكلفة/العائد للمعلومات) كبعدين من أبعاد خصائص مخرجات المعلومات الإستراتيجية حيث أن بلغت قيم(t)المحسوبة لهما على التوالي (0.534، 0.057) بدلاله إحصائية بلغت(α≥0.595، 0.955).

جدول رقم(16)

نتائج اختبار(T) للفروق بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو خصائص مخرجات نظم المعلومات الإستراتيجية.

المتغير	الشركة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	أهمية(t)
دقة المعلومات	ملكية موبايكم	52 32	3.87 4.17	0.66 0.50	*2.409	0.018
كمية المعلومات	ملكية موبايكم	52 32	3.64 3.98	0.68 0.53	*2.554	0.013
توقيت المعلومات	ملكية موبايكم	52 32	3.84 3.91	0.71 0.48	**0.534	0.595
الكلفة/العائد للمعلومات	ملكية موبايكم	52 32	3.83 3.84	0.65 0.49	**0.057	0.955
موثوقية المعلومات	ملكية موبايكم	52 32	3.65 4.02	0.68 0.69	*2.335	0.023
خصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية	ملكية موبايكم	52 32	3.77 3.98	0.56 0.43	*2.011	0.048

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≥ 0.05)

** غير دالة.

رابعاً: اتجاهات العاملين في الشركتين المبحوثتين نحو استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية

تشير نتائج اختبار(T – test) في جدول(17) إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية، حيث كانت قيمة(t≥ 3.105) بدلاله إحصائية(α≥ 0.003) وهي معنوية عند مستوى (0.01). وكانت الفروق لصالح شركة موبأيلكم للاتصالات الخلوية حيث بلغ

متوسط إجاباتهم(4.03)، بينما بلغ متوسط إجابة العاملين في شركة عالية/ الخطوط الجوية الملكية الأردنية(3.75).

وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو أبعاد استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية التميز، استراتيجية النمو) حيث بلغت قيم(t) المحسوبة على التوالي (3.281، 2.972، 2.658) بدلاله إحصائية(α≥ 0.002، 0.004، 0.009) وهي معنوية عند مستوى(0.01). وكانت الفروق لصالح شركة موبايلكم للاتصالات الخلوية بدليل ارتفاع متوسط إجابة العاملين فيها.

ولم تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات العاملين نحو(استراتيجية الإبداع، واستراتيجية التحالفات) كبعدين من أبعاد استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية حيث بلغت قيم(t≥ 1.781، 1.088) بدلاله إحصائية بلغت (0.079، 0.281) على التوالي وهي قيم غير معنوية عند مستوى(0.05).

جدول رقم(17)

نتائج اختبار(T) للفروق بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

المتغير	الشركة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	أهمية(t)
استراتيجية الكلفة الأقل	ملكية	52	3.69	0.42	•3.281	0.002
	موبايكم	32	4.03	0.48		
استراتيجية التمايز	ملكية	52	3.77	0.52	•2.972	0.004
	موبايكم	32	4.11	0.49		
استراتيجية الإبداع	ملكية	52	3.82	0.51	••1.781	0.079
	موبايكم	32	4.01	0.45		
استراتيجية النمو	ملكية	52	3.76	0.74	•2.658	0.009
	موبايكم	32	4.11	0.50		
استراتيجية التحالف	ملكية	52	3.71	0.65	••1.088	0.281
	موبايكم	32	3.88	0.72		
الميزة التنافسية	ملكية	52	3.75	0.40	•3.105	0.003
	موبايكم	32	4.03	0.39		

• ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≥ 0.01)

•• غير دالة.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية(البيئة الداخلية والخارجية) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

جدول رقم(18)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المتغيرات التابعة	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
استراتيجية الكلفة الأقل	الانحدار	2	0.348	6.45	3.23	*21.62	0.000
	الخطأ	81		12.09	0.15		
استراتيجية التميز	الانحدار	2	0.367	8.76	4.38	*23.44	0.000
	الخطأ	81		15.14	0.19		
استراتيجية الإبداع	الانحدار	2	0.334	76.7	3.38	*20.32	0.000
	الخطأ	81		13.49	0.17		
استراتيجية النمو	الانحدار	2	0.223	48.4	4.22	*11.63	0.000
	الخطأ	81		829.3	0.36		
استراتيجية التحالف	الانحدار	2	0.149	5.68	42.8	*7.07	0.001
	الخطأ	81		432.5	0.40		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq$ 001)

قيمة(F) الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$0.01) ودرجات حرية(2، 81) $\geq$4.79

يتبين من معطيات جدول رقم(18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية(البيئة الداخلية والخارجية) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية من خلال الكلفة الأقل وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية(البيئة الداخلية والخارجية) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره(36.7%) من التباين في المتغير التابع استراتيجيات

تحقيق المزايا التنافسية من خلال استراتيجية التميز ، وتشير النتائج أن مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية(البيئة الداخلية والخارجية)في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (33.4%) من التباين في استراتيجية الإبداع، وفسرت هذه المدخلات ما مقداره(22.3%) من التباين في استراتيجية النمو، وأخيراً فسرت المدخلات ما مقداره(14.9%) من التباين في استراتيجية التحالف.

جدول رقم(19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية(البيئة الداخلية والخارجية) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية.

المتغيرات التابعة	مدخلات نظم المعلومات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
استراتيجية الكلفة الأقل	البيئة الداخلية	0.196	0.080	0.261	*2.440	0.017
	البيئة الخارجية	0.312	0.082	0.406	**3.802	0.000
استراتيجية التميز	البيئة الداخلية	0.375	0.090	0.440	**4.180	0.000
	البيئة الخارجية	0.210	0.092	0.240	*2.283	0.025
استراتيجية الإبداع	البيئة الداخلية	0.335	0.085	0.426	**3.949	0.000
	البيئة الخارجية	0.179	0.087	0.222	*2.056	0.043
استراتيجية النمو	البيئة الداخلية	0.183	0.125	0.170	***1.459	0.148
	البيئة الخارجية	0.393	0.128	0.358	**3.067	0.003
استراتيجية التحالف	البيئة الداخلية	0.360	0.132	0.334	**2.733	0.008
	البيئة الخارجية	0.092	0.13	0.083	***0.684	0.496

- * ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤ 0.05)
- ** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤ 0.01)
- *** غير دالة.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية (البيئة الداخلية) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الاقل، التميز، الابداع، النمو، التحالفات).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة معامـــــــــلات(Beta)، واختبار(t) أن هنالك تأثير لمتغير البيئة الداخلية كبعد من أبعاد مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات تحقيق المزايا

التنافسية(استراتيجية التميز، استراتيجية الإبداع، استراتيجية التحالف)، حيث بلغ معامل(Beta) لهذا المتغير على التوالي(0.44، 0.426، 0.334) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.18، 3.949، 2.733)،ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.01). وأشارت النتائج أن هنالك تأثير لمتغير البيئة الداخلية كبعد من أبعاد مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية في(استراتيجية الكلفة الأقل)، حيث بلغ معامل(Beta) لهذا المتغير(0.261) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة(2.440)، ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة(α≤0.05).

ولم تشر النتائج الى أن هنالك أي تأثير للبيئة الداخلية في استراتيجية النمو، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.170) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة (1.459)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة(α≤ 0.05) وعليه وفي ضوء ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر بدلالة إحصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية(البيئة الداخلية) في(استراتيجية التميز، استراتيجية الإبداع، استراتيجية التحالف، استراتيجية الكلفة الأقل)، ونقبل بالفرضية البديلة، باستثناء استراتيجية النمو.

2. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية (البيئة الخارجية) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات).

ويتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة معامـــــــلات(Beta)، واختبار(t) أن هنالك تأثير لمتغير البيئة الخارجية كبعد من أبعاد مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية النمو)، حيث بلغ معامل(Beta) لهذا المتغير(0.406، 0.358) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(3.802، 3.067)، ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة(α≤0.01). وأشارت النتائج كذلك الى أن هنالك تأثير لمتغير البيئة الخارجية كبعد من أبعاد مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية في(استراتيجية التميز، استراتيجية الإبداع)، حيث بلغ معامل(Beta) لهذا المتغير (0.240، 0.222) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(2.283، 2.056)، ذات الدلالة

الإحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).ولم تشر النتائج أن هنالك أي تأثير للبيئة الخارجية في استراتيجية التحالف، حيث معامل(Beta) لهذا المتغير(0.083) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة (0.684)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).

وعليه وفي ضوء ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذودلالة إحصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية(البيئة الخارجية) في استراتيجيات(الكلفة الاقل، التميز، النمو، الابداع) ونقبل الفرضية البديلة، بأستثناء استراتيجية التحالفات.

الفرضية الرئيسية الثانية وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية(معالجه، خزن، استرجاع) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

جدول رقم(20)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

المتغيرات التابعة	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
استراتيجية الكلفة الأقل	الانحدار	3	0.225	4.16	1.34	7.723	0.000
	الخطأ	80		14.38	0.18		
استراتيجية التميز	الانحدار	3	0.256	6.12	2.04	9.181	0.000
	الخطأ	80		17.78	0.22		
استراتيجية الإبداع	الانحدار	3	0.259	5.24	51.7	9.300	0.000
	الخطأ	80		15.02	0.19		
استراتيجية النمو	الانحدار	3	0.19	7.18	2.39	6.253	0.001
	الخطأ	80		30.63	0.38		
استراتيجية التحالف	الانحدار	3	0.138	5.26	1.75	4.258	0.008
	الخطأ	80		32.96	0.41		

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.0001$)

قيمة(F) الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية(3، 80) ≥ 3.95

يتبين من معطيات جدول رقم(20) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية(معالجه، خزن، استرجاع) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره

(22.5%) من التباين في المتغير التابع استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية من خلال الكلفة الأقل وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية(معالجه، خزن، استرجاع) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره(25.6%) من التباين في المتغير التابع استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية من خلال استراتيجية التميز. وتشير النتائج أن عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية(معالجه، خزن، استرجاع) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (25.9%) من التباين في استراتيجية الإبداع، وفسرت هذه العمليات ما مقداره(19%) من التباين في استراتيجية النمو، وأخيراً فسرت العمليات ما مقداره(13.8%) من التباين في استراتيجية التحالف.

جدول رقم(21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العمليات التحويلية نظم المعلومات الاستراتيجية(معالجه، خزن، استرجاع) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية.

المتغيرات التابعة	مدخلات نظم المعلومات	B	الخطا المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
استراتيجية الكلفة الأقل	معالجه	0.204	0.093	0.275	*2.193	0.031
	خزن	0.036	0.095	0.047	***0.381	0.704
	استرجاع	0.183	0.109	0.222	***1.674	0.098
استراتيجية التميز	معالجه	0.134	0.104	0.159	***1.293	0.200
	خزن	0.120	0.106	0.137	***1.138	0.259
	استرجاع	0.278	0.122	0.298	*2.286	0.025
استراتيجية الإبداع	معالجه	0.178	0.095	0.230	*2.174	0.035
	خزن	0.117	0.097	0.145	***1.205	0.232
	استرجاع	0.196	0.122	0.229	***1.759	0.082
استراتيجية النمو	معالجه	0.023	0.136	0.022	***0.170	0.866
	خزن	0.369	0.139	0.334	**2.663	0.009
	استرجاع	0.155	0.159	0.132	***0.971	0.335
استراتيجية التحالف	معالجه	-0.204	0.141	-0.191	***-1.445	0.152
	خزن	0.455	0.144	0.410	**3.165	0.002
	استرجاع	0.043	0.165	0.036	***0.257	0.798

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

*** غير دالة.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية(معالجه البيانات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة معامـــــــلات(Beta)، واختبار(t) أن هنالك تأثير لمتغير معالجة البيانات كبعد من أبعاد عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية الإبداع)، حيث بلغ معامل(Beta) لهذا المتغير(0.275، 0.230) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(2.193، 2.174)، ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ولم تشر النتائج أن هنالك أي تأثير لمعالجة البيانات في(استراتيجية التميز، استراتيجية النمو، استراتيجية التحالف)، حيث بلغ معامل(Beta) لهذا المتغير (0.159، 0.022، 0.191) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(1.293، 0.170، 1.445)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) وعليه وفي ضوء ما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية(معالجة البيانات) في(استراتيجية التميز، استراتيجية النمو، استراتيجية التحالف)، ونرفض الفرضية البديلة، بأستثناء استراتيجيتي الكلفة والاقل والابداع.

2.لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية(خزن المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

ويبين الجدول رقم(21)، ومن متابعة معامـــــــلات(Beta)، واختبار(t) أن هنالك تأثير لمتغير خزن المعلومات كبعد من أبعاد عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(استراتيجية النمو، استراتيجية التحالف)، حيث بلغ معامل(Beta) لهذا المتغير(0.334، 0.410) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(2.663، 3.165)، ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة

(0.01≥α). ولم تشر النتائج أن هنالك أي تأثير لخزن المعلومات في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية التميز، استراتيجية الإبداع)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.047، 0.137، 0.145) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(0.381، 1.138، 1.205)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة(α≥ 0.05) وعليه وفي ذو ما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية(خزن المعلومات) في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجيةالتميز، استراتيجية الإبداع)، ونرفض الفرضية البديلة بأستثناء استراتيجتي النمو والتحالفات.

3. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية(استرجاع المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

ويبين الجدول رقم(21)، ومن متابعة معامـــــــلات(Beta)، واختبار(t) أن هنالك تأثير لمتغير استرجاع المعلومات كبعد من أبعاد عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(استراتيجية التميز)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.298) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة(2.286)، ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة(α≥0.05).

ولم تشر النتائج أن هنالك أي تأثير لاسترجاع المعلومات في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية الإبداع، استراتيجية النمو، استراتيجية التحالف)، حيث بلغ معامل(Beta) لهذا المتغير(0.222، 0.229، 0.132، 0.036) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(1.674، 1.759، 0.971، 0.257)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة (α≥ 0.05) وعليه وفي ضوء ما سبق فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية(استرجاع المعلومات) في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية الإبداع، استراتيجية النمو، استراتيجية التحالف)، ونرفض الفرضية البديلة، بأستثناء استراتيجية التميز.

الفرضية الرئيسية الثالثة وتنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(دقة المعلومات، وكميتها وتوقيتها

والكلفة/ العائد وموثوقيتها) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

جدول رقم(22)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

المتغيرات التابعة	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
استراتيجية الكلفة الأقل	الانحدار	5	0.329	6.092	1.218	*7.632	0.000
	الخطأ	78		12.452	0.160		
استراتيجية التميز	الانحدار	5	0.402	9.615	1.923	*10.496	0.000
	الخطأ	78		14.290	0.183		
استراتيجية الإبداع	الانحدار	5	0.272	5.515	1.103	*5.836	0.000
	الخطأ	78		14.743	0.189		
استراتيجية النمو	الانحدار	5	0.220	8.325	1.665	*4.404	0.001
	الخطأ	78		29.489	0.378		
استراتيجية التحالف	الانحدار	5	0.018	0.678	0.136	0.282	0.922
	الخطأ	78		37.539	0.481		

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.0001$)

قيمة(F) الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية(3، 80) ≥ 3.95

يتبين من معطيات جدول رقم(22) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(دقة المعلومات، وكميتها وتوقيتها والكلفة/ العائد وموثوقيتها) في هذا النموذج ُتفسر ما مقداره(32.9%) من التباين في المتغير التابع استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية من خلال الكلفة الأقل وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(دقة المعلومات، وكميتها وتوقيتها والكلفة/ العائد وموثوقيتها) في هذا النموذج ُتفسر ما مقداره(40.2%) من التباين في المتغير التابع استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية من خلال استراتيجية التميز . وتشير النتائج أن مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(دقة المعلومات، وكميتها وتوقيتها والكلفة/ العائد وموثوقيتها) في هذا النموذج ُتفسر ما مقداره(27.2%) من التباين في

استراتيجية الإبداع، وفسرت هذه المخرجات ما مقداره(22%) من التباين في استراتيجية النمو، وأخيراً لم تشر النتائج إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية المتعلقة بأثر مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(دقة المعلومات، وكميتها وتوقيتها والكلفة/ العائد وموثوقيتها) في استراتيجية التحالف، وعليه فإننا نقبل بالفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات خصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(دقة المعلومات، وكميتها وتوقيتها والكلفة/ العائد وموثوقيتها) في استراتيجية التحالفات.

جدول رقم(23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر خصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(دقة المعلومات، وكميتها وتوقيتها والكلفة/ العائد وموثوقيتها) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية.

المتغيرات التابعة	خصائص مخرجات نظم المعلومات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
استراتيجية الكلفة الأقل	دقة المعلومات	0.206	0.106	0.269	***1.931	0.057
	كمية المعلومات	0.052	0.096	0.069	***0.526	0.601
	توقيت المعلومات	0.122	0.104	0.163	***1.173	0.244
	الكلفة/ العائد للمعلومات	0.007	0.098	0.010	***0.078	0.938
	موثوقية المعلومات	0.285	0.084	0.426	**3.371	0.001
استراتيجية التميز	دقة المعلومات	0.311	0.114	0.358	**2.723	0.008
	كمية المعلومات	0.103	0.102	0.124	***1.007	0.317
	توقيت المعلومات	0.143	0.111	0.169	***1.285	0.203
	الكلفة/ العائد للمعلومات	0.153	0.105	0.170	***1.461	0.148
	موثوقية المعلومات	0.188	0.090	0.248	*2.077	0.041
استراتيجية الإبداع	دقة المعلومات	0.052	0.116	0.032	***0.218	0.828
	كمية المعلومات	0.014	0.104	0.019	***0.136	0.892
	توقيت المعلومات	0.074	0.113	0.095	***0.657	0.513
	الكلفة /العائد للمعلومات	0.282	0.106	0.341	**2.653	0.010
	موثوقية المعلومات	0.110	0.092	0.152	***1.200	0.234
استراتيجية النمو	دقة المعلومات	0.217	0.164	0.199	***1.325	0.189
	كمية المعلومات	0.320	0.147	0.307	*2.174	0.033
	توقيت المعلومات	0.356	0.160	0.333	*2.224	0.029
	الكلفة/ العائد للمعلومات	0.045	0.150	0.040	***0.301	0.764
	موثوقية المعلومات	0.251	0.130	0.236	***1.932	0.057

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

*** غير دالة.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(دقة المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة معامــــــــلات(Beta)، واختبار(t) أن هنالك تأثير لمتغير دقة المعلومات كبعد من أبعاد خصائص مخرجات نظم المعلومات في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(استراتيجية التميز)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.358) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة(2.723)، ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

ولم تشر النتائج أن هنالك أي تأثير لدقة المعلومات في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية الإبداع، استراتيجية النمو)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير (0.269، 0.032، 0.199) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(1.931، 0.218، 1.325)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لخصائص مخرجات نظم المعلومات(دقة المعلومات) في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية الإبداع، استراتيجية النمو)، ونرفض الفرضية البديلة، بأستثناء استراتيجية التميز.

2. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(كمية المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

ويبين الجدول رقم(23)، ومن متابعة معامــــــــلات(Beta)، واختبار(t) أن هنالك تأثير لمتغير كمية المعلومات كبعد من أبعاد خصائص مخرجات نظم المعلومات في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(استراتيجية النمو)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.307) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة(2.174)، ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ولم تشر النتائج أن هنالك أي تأثير لكمية المعلومات في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية التميز، استراتيجية الإبداع)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.069، 0.124، 0.019) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(0.526، 1.007، 0.136)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة($\alpha \leq$ 0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لخصائص مخرجات نظم المعلومات(كمية المعلومات) في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية التميز، استراتيجية الإبداع)، ونرفض الفرضية البديلة، بأستثناء استراتيجية النمو.

3. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(توقيت المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

ويتضح من الجدول رقم(23)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن هنالك تأثير لمتغير توقيت المعلومات كبعد من أبعاد خصائص مخرجات نظم المعلومات في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(استراتيجية النمو)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.333) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة(2.224)، ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة($\alpha \leq$0.05).

ولم تشر النتائج أن هنالك أي تأثير لتوقيت المعلومات في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية التميز، استراتيجية الإبداع)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.163، 0.169، 0.095) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(1.173، 1.285، 0.657)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة($\alpha \leq$ 0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لخصائص مخرجات نظم المعلومات(توقيت المعلومات) في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية التميز، استراتيجية الإبداع)، ونرفض الفرضية البديلة، بأستثناء استراتيجية النمو.

4. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(الكلفة/ العائد للمعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

ويبين الجدول رقم(23)، ومن متابعة معامـــــــلات(Beta)، واختبار(t) أن هنالك تأثير لمتغير الكلفة العائد للمعلومات كبعد من أبعاد خصائص مخرجات نظم المعلومات في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(استراتيجية الإبداع)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.341) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة(2.653)، ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$).

ولم تشر النتائج أن هنالك أي تأثير للتكلفة /العائد للمعلومات في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية التميز، استراتيجية النمو)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.010، 0.170، 0.040) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(0.078، 1.461، 0.301)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لخصائص مخرجات نظم المعلومات(الكلفة/ العائد للمعلومات) في(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية التميز، استراتيجية النمو)، ونرفض الفرضية البديلة، بأستثناء استراتيجية الابداع.

5. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(موثوقية المعلومات) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالف).

ويتضح من الجدول رقم(23)، ومن متابعة معامــــــلات(Beta)، واختبار(t) أن هنالك تأثير لمتغير موثوقية المعلومات كبعد من أبعاد خصائص مخرجات نظم المعلومات في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(استراتيجة الكلفة الأقل)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.426) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة (3.371)، ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.01$)، واستراتيجية التميز حيث بلغ معامل(Beta) لهذا المتغير (0.248) وبدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة (2.077) ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ولم تشر النتائج أن هنالك أي تأثير لموثوقية المعلومات في(استراتيجية الإبداع، استراتيجية النمو)، حيث بلغت معامل(Beta) لهذا المتغير(0.152، 0.236) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(1.200، 1.932)، وهي غير دالة عند مستوى دلالة

(α≤ 0.05) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لخصائص مخرجات نظم المعلومات(موثوقية المعلومات) في(استراتيجية الكلفة الاقل، استراتيجية التميز)، ونقبل الفرضية البديلة، بأستثناء استراتيجيتي الابداع والنمو.

الفرضية الرئيسية الرابعة وتنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو أهمية تحقيق المزايا التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة السابقة).

جدول رقم(24)

نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لتصورات المبحوثين لاستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية، تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة السابقة).

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(F) المحسوبة	مستوى دلالة(F)
الجنس	ذكر	(1، 82)	3.93	0.43	7.586	0.000
	أنثى		3.66	0.35		
العمر	30 سنة فأقل	(3، 80)	3.62	0.29	5.065	0.003
	31-40 سنة		3.74	0.34		
	41-50 سنة		3.93	0.46		
	51 سنة فأكثر		4.11	0.45		
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فما دون	(3، 80)	3.64	0.33	7.644	0.000
	بكالوريوس		3.77	0.36		
	ماجستير		4.15	0.49		
	دكتوراه		4.33	0.09		
المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي(رئيس قطاع)	(2، 81)	4.39	0.34	11.598	0.000
	مدير(رئيس) دائرة		3.93	0.43		
	مدير(رئيس) قسم		3.75	0.36		
سنوات الخبرة السابقة	5 سنوات فأقل	(4، 79)	3.71	0.18	4.982	0.000
	6-10 سنوات		3.57	0.29		
	11-15 سنة		3.69	0.22		
	16- 20سنة		3.88	0.39		
	21 سنة فأكثر		4.05	0.49		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة(α≤ 0.01)

قيمة(F) الجدولية على مستوى دلالة(α≤ 0.01) ودرجات حرية(1، 82) ≤6.85

قيمة(F) الجدولية على مستوى دلالة(α≤ 0.01) ودرجات حرية(2، 81) ≤4.79

قيمة(F) الجدولية على مستوى دلالة(α≤ 0.01) ودرجات حرية(3، 80) ≤3.95

قيمة(F) الجدولية على مستوى دلالة(α≤ 0.01) ودرجات حرية(4، 79) ≤3.48

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(24) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات(الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة السابقة)، بدليل ارتفاع قيم(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وقيم(F) المحسوبة للجنس(7.586)، وللعمر (5.065) وللمؤهل العلمي(7.644)، وللمستوى الوظيفي(11.598) ولسنوات الخبرة السابقة(4.982) وجميع قيم(F) المحسوبة ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$).

وبالنسبة لنتائج اختبار شافيه(Scheffe) للمقارنات البُعدية فيتضح ما يلي:

أ- بالنسبة لمتغير الجنس، فقد كانت موارد الفروق لصالح الذكور حيث بلغ متوسط الذكور(3.93)،أما متوسط الإناث فقد بلغ(3.66)،كما يشير الجدول رقم (24).

ب- بالنسبة لمتغير العمر، فقد كانت موارد الفروق بين الفئات العمرية (30 سنة فأقل) والفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الأولى (30 سنة فأقل)(3.62)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بل (4.11) ولصالح الفئة العمرية الرابعة(51 سنة فأكثر) ويبين الجدول أيضاً أن هنالك موارد فروق بين الفئة العمرية(31-40 سنة) والفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الأولى(31-40 سنة)(3.74)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(4.11) ولصالح الفئة العمرية الرابعة(51 سنة فأكثر)

د- بالنسبة لمتغير المستوى الإداري، فقد كانت موارد الفروق بين فئات المستوى الإداري(مدير تنفيذي) والمستوى الإداري(مدير دائرة) حيث بلغ متوسـط الفئة الأولى(مدير تنفيذي)(4.39)، أما متوسط الفئة الثانية(مدير دائرة) فقد بلغ(3.93) ولصالح المستوى الإداري(مدير تنفيذي). وكانت هنالك موارد فروق بين فئات المستوى الإداري(مدير تنفيذي) والمستوى الإداري(مدير قسم) حيث بلغ متوسـط الفئة الأولى(مدير تنفيذي)(4.39)، أما متوسط الفئة الثالثة(مدير قسم) فقد بلغ(3.75) ولصالح المستوى الإداري(مدير تنفيذي)..

الجدول رقم(27)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البُعدية لفئات المستوى الإداري

في الميزة التنافسية

فئات المستوى الإداري	مدير تنفيذي 4.39	مدير دائرة 3.93	مدير قسم 3.75
مدير تنفيذي	**0.49	-	-
مدير دائرة	*0.46	-	-
مدير قسم	0.64	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤ 0.01)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤ 0.05)

هـ- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد كانت موارد الفروق بين فئات الخبرة(6-10 سنوات) والفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسـط الفئة الثانية(6-10 سنوات)(3.57)، أما متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) فقد بلغ (4.05) ولصالح الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر).

وكانت هنالك موارد فروق بين فئات الخبرة(11-15 سنة) والفئة الخامسة (21 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسـط الفئة الثالثة(11-15 سنة)(3.69)، أما متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) فقد بلغ(4.05) ولصالح الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر).

الجدول رقم(28)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البُعدية لفئات سنوات الخبرة في الميزة التنافسية

فئات الخبرة	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
	3.71	3.57	3.69	3.88	4.05
5 سنوات فأقل	-	-	-	-	-
6-10 سنوات	-	-	-	-	*0.49
11-15 سنة	-	-	-	-	*0.36
16-20 سنة	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

5. 1 الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية(البيئة الداخلية والخارجية) وعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية(معالجه، خزن، استرجاع) ومخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية(دقة المعلومات، وكميتها وتوقيتها والكلفة/ العائد وموثوقيتها) في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية. كما خلصت هذه الدراسة إلى: ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس أثر مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية وعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية ومخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية.

5. 2 المناقشة

تناولت الدراسة استقصاء وتحليل أثر مدخلات نظم المعلومات الاستراتيجية وعمليات نظم المعلومات الاستراتيجية ومخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية في استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية في شركة عالية/ الخطوط الجوية االملكية الأردنية وشركة موبايلكم للإتصالات الخلوية، وفيما يأتي عرضا لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1- أشارت النتائج إلى أن نظم المعلومات الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلـــغ المتوسط الحسابي(3.82) وبأهمية نسبيـــــة بلغـــــت(76.30%)، واحتل بُعــد العملــيات التحويلــية لنظم المعلومات الاستراتيجية المرتبة الاولى، تلاه بُعــد(خصــــائص مخــــرجات نظم المعلومات الاستراتيجية)، وأخيراً جاء بُعد مدخـــلات نظم المعلومات الإستراتيجية في المرتبة الاخيرة، وتشير هذه النتائج الـــى اهتمام الشركتين – مجال الدراسة– الواضح بنظم المعلومات الاستراتيجية ســـواء بالمتطلــبات التقنية او التنظيمية التي تؤثر بلا شك على الابعاد المختلفة

لهذه النظم، واتفقت هذه النتيجة مع دراستي(عقيل، 1996) و(Kettinger& Other,s، 1994) واللتيـــن توصـــلتا الـــى ارتفـــاع اهمـــية نظم المعلومات الاستراتيجية.

2- أشـــارت النـــتائج إلـــى أن بُعـــد البيـــئة الداخلية كبعد من أبعاد مدخلات نظم المعلومـــات الإستراتيجية، قد أحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.85)، وأهمية نسبية بلغت(77%)، في حين جاء بُعد(البيئة الخارجية) بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وأهمية نسبية بلغت(71.48%)، ويفسر ذلك انه بالرغم من اهمية البيـــئة الخارجـــية في هذا المجال الا ان اجابات المبحوثين اعطت اهمية اعلى للبيـــئة الداخلـــية حيث يسهل الحصول منها على بيانات ومعلومات يعتمد عليها الـــنظام فـــي كلا الشركتين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة(الزعبي،1999) التي توصلت الى ان بعد البيئة الداخلية قد تم تغطيته ايجابيا اكثر من بعد البيئة الخارجية وان كانت تغطيته قد اتسمت كذلك بالايجابية .

3- أشـــارت النتائج الى أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(العمليات التحويلـــية لنظام المعلومات الاستراتيجي) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.88) وبأهمية نســـبيـــــة بلغـــــــت(77.67%)، واحـــتل بُعد استرجاع المعلومات المرتبة الأولـــى، يلي ذلك بُعد(معالجة البيانات) في حين جاء بُعد(خزن المعلومات) في المرتـــبة الأخيرة، ويفسر ذلك بان استرجاع المعلومات يشير الى التعامل الدائم مـــع المعلومـــات فـــي اداء اعمال المنظمة المختلفة، والذي يترتب عليه اتخاذ القـــرارات ويشترك فيه شريحة واسعة من ألعاملين، في حين عمليات المعالجة والخـــزن يتخصص فيها بعض العاملين دون غيرهم، ولم تتفق هذه النتيجة مع دراســـة (الزعبي،1999) والتي توصلت الى ان بعد معالجة البيانات قد أحتل المرتـــبة الأولى، رغم اتفاقها مع هذه الدراسة في كون بعد خزن المعلومات قد احتل المرتبة الاخيرة.

4- أشارت النتائج الى أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل(خصائص مخـــرجات نظام المعلومات الاستراتيجية) كان مرتفعاً حيث بلغ(3.85) وبأهمية نسبيـــــة بلغـــــت(77%)، واحتل بُعد دقة المعلومات المرتبة الأولى، تلاه في

ذلك(توقيت المعلومات، الكلفة/العائد للمعلومات، وموثوقية المعلومات)، في حين جــاء بُعــد(كمية المعلومات) في المرتبة الأخيرة، ويفسر ذلك من خلال اهتمام الشركتي في الحصول على معلومات دقيقة باكبر قدر ممكن، اما عن مجيئ بعد كمية المعلومات في المرتبة الاخيرة فيمكن ارجاع ذلك الى الصعوبة في تحديد الكميات المحددة من المعلومات التي يحتاجها كل مستوى اداري، ولم تتفق هذه النتــيجة مــع دراســة(الزعبــي، 1999) والتــي توصلت الى ان بعد توقيت المعلومات قد جاء بالمرتبة الاولى.

5- أشـــارت النـــتائج أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة التابع(استراتيجيات تحقــيق المــزايا التنافســية) كــان مرتفعاً حيث بلغ(3.86) وبأهمية نسبيـــــة بلغـــــــت.(77.13%)، واحتل بُعد استراتيجية التميز المرتبة الأولى، تلاه في ذلــك(اســتراتيجية النمو، استراتيجية الإبداع، استراتيجية الكلفة الأقل) في حين جــاء بُعــد(اســتراتيجية الــتحالف) في المرتبة الأخيرة، ويفسر ذلك بان كلا الشركتين تسعيان الى التميز في تقديم خدماتهما وتقديم ما هو مختلف عما يقدمه المنافسون اما مجيئ استراتيجية التحالفات في المرتبة الاخيرة فيمكن عزو ذلك الى ان العمل بهذه الاستراتيجية لم يتبلور بعد ولم يدخل في حيز التنفيذ في كلتا الشركيتن في الطريقة الكافية لتحقيق الميزة التنافسية لكل منهما، وقد اتفقت هذه النتــيجة مــع دراســة(الزعبي، 1999) التي توصلت الى ان اضعف المزايا التنافســية بناءا وتطويرا بالاعتماد على مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي هــي مــيزة الــتحالفات، وكذلك اتفقت مع دراسة(1991، & Bergeron. Other,s) والتــي توصــلت الى ان الشركات او المشروعات التي تعمل في بيــئات دائمة او سريعة التغير فانها تنظر الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز او النمو.

6- دلــت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو مدخــلات نظم المعلومات الإستراتيجية. وكانت الفروق لصالح شركة موبايلكم للإتصالات الخلوية. وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهــات العامليــن نحــو البيــئة الخارجية في الشركتين المبحوثتين، وكانت

الفروق لصالح شركة موبايلكم للإتصالات الخلوية. في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو البيئة الداخلية في الشـــركتين المبحوثتين، ويمكن رد ذلك الى زيادت حدة المنافسة التي تواجهها شركة موبايلكم خاصة بعد الترخيص مؤخرا لشركات جديدة تقدم نفس الخدمة، امـــا عـــدم وجود فروق في الاتجاهات نحو البيئة الداخلية في الشركتين فيمكن عزو ذلك الى سهولة الحصول على المعلومات من هذه البيئة.

7- دلت نتائج المقارنة بين الشركتين إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو العمليات التحويلية لنظم المعلومات الاستراتيجية، كذلك لم تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو أبعاد العمليات التحويلية لنظم المعلومات الاستراتيجية(معالجة البيانات، خزن المعلومات، استرجاع المعلومات)، ويعزى ذلك الى ان العمليات التحويلية واحدة تتم بواسطة الحاسوب وان اختلفت بيانات او معلومات كل من الشركتين او اختلفت مجالات عملهما.

8- دلـــت النـــتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العاملين في الشـــركتين نحو خصائص مخرجات انظمة المعلومات الاستراتجية، ولقد كانت الفروق لصالح شركة موبايلكم للإتصالات الخلوية، كما اكدت وجود فروق ذات دلالـــه إحصـــائية بيـــن اتجاهـــات العاملين في الشركتين نحو أبعاد خصائص مخـــرجات انظمـــة المعلومـــات الاستراتجية، وقد كانت الفروق لصالح شركة موبايلكم للإتصالات الخلوية بدليل ارتفاع متوسط إجابات العاملين فيها، ويفسر ذلـــك مـــدى ادراك المبحوثيـــن مـــن شركة موبايلكم لاهميت مخرجات نظام المعلومـــات الاستراتيجي بالنسبة للاستراتيجية التنافسية للشركة، والتي تتعامل مـــع حـــزمة كبـــيرة مـــن المعلومـــات المستقاه من قاعدة وشريحة واسعة من الجمهـــور، واذا قـــورن ذلـــك بما لدى شركة عالية / الخطوط الجوية الملكية الأردنية من مخرجات معلوماتيه فان النتيجة ستكون لصالح الاولى دون شك.

9- دلـــت النتائج إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو اســـتراتيجيات تحقـــيق المزايا التنافسية، وكانت الفروق لصالح شركة موبايلكم

للإتصـــالات الخلويـــة، حيث اشارت إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهـــات العاملين نحو أبعاد استراتيجيات تحقيق المزايا التنافسية(استراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية التميز، استراتيجية النمو)، في حين لم تشر النتائج إلى وجـــود فـــروق ذات دلالـــه إحصـــائية لاتجاهـــات العامليـــن في الشركتين نحو(استراتيجية الإبداع، واستراتيجية التحالفات)، ويمكن تفسير ذلك من خلال سعى شركة موبايلكم لمجاراة الاسعار المقدمة من المنافسين والى سعيها الدائم لـــتقديم مـــا هو متميز لاكبر شريحة من المجتمع، ويتضح هذا الامر من خلال خطتها الاستراتيجية للسنوات الثلاث المقبله.

10- أشـــارت نـــتائج تحليل الانحدار التي يوضحها الجدول(18، 19) أن المتغير المســـتقل مدخـــلات نظـــم المعلومات الاستراتيجية يتنبأ ويفسرنسب مختلفة من التبايـــن فـــي جمـــيع الاستراتيجات المدروسة، وأن هنالك تأثير لمتغير البيئة الداخلـــية فـــي(اســـتراتيجية التمـــيز، استراتيجية الإبداع، استراتيجية التحالف، اســـتراتيجية الكلفـــة الأقـــل). في حين لم نشر النتائج أن هنالك أي تأثير للبيئة الداخلـــية فـــي استراتيجية النمو، وأشارت النتائج أن هنالك تأثير لمتغير البيئة الخارجـــية فـــي(اســـتراتيجية الكلفة الأقل، استراتيجية النمو استراتيجية التميز، استراتيجية الإبداع)، في حين لم تشر النتائج أن هنالك أي تأثير للبيئة الخارجية فـــي استراتيجية التحالف، ويكمن تفسير عدم وجود تأثير لمتغير البيئة الداخلية في إستراتيجية النمو الى ارتباط هذه الاستراتيجية بمتغيرات البيئة الخارجية لكل مـــن الشـــركتين، امـــا عدم وجود تأثير لمتغير البيئة الخارجية في استراتيجية الـــتحالفات فيمكن عزو ذلك وكما اسلفنا الى محدودية تطبيق كل من الشركتين لمـــثل هـــذه الاســـتراتيجية، ولم تتفق هذه النتيجة مع دراسة(الزعبي، 1999) والتـــي توصـــلت الـــى ان تأثـــير متغـــير البيـــئة الداخلية الاكبر كان في كل الاستراتيجات بأستثناء استراتيجيتي الابداع والتحالفات .

11- أشـــارت نـــتائج تحليل الانحدار التي يوضحها الجدول(20، 21) أن المتغير المستقل عمليات نظم المعلومات الاستراتيجية يفسر نسب مختلفة من التباين في جمـــيع الاستراتيجيات المبحوثة، كما اشارت نتائجه الى مستويات تاثير متفاوتة

المتغــيرات المتســارعة التي تحيط ببيئة عمل المنظمات على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية.

4. ضــرورة التنــبه لأهمــية خصائص مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي، خاصة تلك المتعلقة بكمية المعلومات وموثوقيتها والتركيز على أهمية أن تؤدي هكــذا خصــائص لتوفير اغلب البدائل المتاحة لعمليات اتخاذ القرار للمستويات الإدارية التي يخدمها النظام.
5. توجــيه القائميــن على المنظمات المبحوثة لأهمية استراتيجية التحالفات كميزة تنافســية، لمــا لها من دور في توسيع مجال عمل المنظمة وزيادة في حصتها الســوقية في القطاع الذي تعمل به، بالإضافة إلى تعزيز ميزتي التميز والكلفة الأقل لدى المنظمات خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة التي تواجهها منظمات اليوم.
6. ضرورة عقد دورات تدريبية من شأنها تزويد المتدربين(من العاملين في دوائر المعلومــات) بالمعــرفة والمهــاره المتعلقة بالجوانب التقنية وغير التقنية لنظم المعلومــات الاســتراتيجية، وخاصــة مســألة الــتكامل بين تلك النظم والبيئة التنظيمــية، هــذا مــن جهــة مع التركيز على علاقة تلك النظم بتحقيق الميزة التنافسية من جهة ثانية.
7. اهمــية قيام ادارة المنظمات المبحوثة بأجراء مراجعه تقييمية منتظمة لاداء نظم المعلومــات المستخدمة لديها والانجازات المتحققة والاخفاقات والعقبات، وذلك لضــمان مســتويات اداء عالــية وبما يحقق الاهداف المرجوه من استخدام تلك النظم.
8. فيما يتعلق بشركة عالية/ الخطوط الجوية الملكية الاردنية، فان الدراسة توصي بضــرورة نشــر الوعــي لــدى المعنييــن باهمــية تطبيقات نظم المعلومات الاستراتيجية، وكذلك تأكيد على اهمية تطوير استخدام هذه النظم وتحديثها أولا بــأول، ســعياً وراء تحقــيق مــزايا تنافســية جديدة تكفل للشركة التفوق على منافسيها.

9. اما فيما يتعلق بشركة موبايلكم للاتصالات الخلوية، فان الدراسة توصي باهمية الاستغلال الامثل لنظام المعلومات الاستراتيجي لايجاد تطبيقات تساهم في زيادة ابـــداع الشركة في تقديم الخدمات، وان تسعى الشركة من خلال هذا النظام الى مواكبة المستجدات والتطورات الهائلة التي تواكب هذا القطاع الحيوي الهام، مع التركـــيز علـــى اهمـــية ان لا يـــنعكس التقدم في مستويات التميز والابداع في الخدمات المقدمة علي تكلفتها.

المراجع

أ.المراجع العربية:

الأعـور، خـالد، (1999)، الحاسوب والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام الأردني،" **رسالة ماجستير غير منشورة**"، الجامعة الأردنية.

آل ربيعة، علاء محمد، (1993)، أثر غياب نظام المعلومات في فاعلية استراتيجية المـنظمة: دراسـة تطبيقـية لعينة من المنظمات العاملة في قطاع الصناعة الفندقية،" **رسالة ماجستير غير منشورة**"، جامعة بغداد.

آل علـي، رضا صاحب، وسنان الموسوي، (2001)،" **وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة**"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

الأمـم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، (2003)،" **التكنولوجيات الجديـدة لـتعزيز القدرة التنافسية والإنتاجية في قطاعات مختارة**"، نشرات عامة، نيويورك.

أيوب، حسين، (2000)، استراتيجيات الأعمال الصناعية المصرية لمواجهة التحديات التنافسية، "**مجلة البحوث التجارية**"، مجلد 22، عدد2، جزء 1، ص ص 353 -360.

بنـي حمدان،خالد،(2002)، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكـري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، "**أطروحة دكتوراة غير منشورة**"،جامعة بغداد.

الجمعـية العلمـية الملكـية،(1997)،" **المقـدرة التنافسية للمنتجات الأردنية وسبل تعزيزها**"، مركز تكنولوجيا الحاسوب والتدريب والدراسات الصناعية، عمان، المجلد الأول.

جـودة، محفوظ،(2004)،" **إدارة الجودة الشاملة/مفاهيم وتطبيقات**"،ط1، دار، وائل للنشر، عمان.

حبتور، عبد العزيز، (2000)،" **الإدارة الإستراتيجية/ إدارة جديدة في عالم متغير**"، جامعة عدن، اليمن.

حـــيدر، معالي، (2002)، "**تنظـــم المعلومات/ مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، ط1، الدار الجامعية، مصر.

الدهان، أمية، (1992)،" **نظريات منظمات الأعمال**"، ط1، مطبعة الصرفندي، عمان، الأردن.

الزعبي، حسن، (1999)، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافســية وتحقــيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي،" **أطروحة دكتوراة غير منشورة**"، جامعة بغداد.

زيــر، صــبرينة (2002)، أثر المعلومات على إتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية، "**رسالة ماجستير غير منشورة**"، جامعة اليرموك.

صــباح الحلــو، بــرهان، (2000)، أثــر استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات على الخدمات المصرفية المتكاملة في البنوك التجارية الأردنية،" **رسالة ماجستير غير منشورة**"، جامعة آل البيت.

الصــباغ، عمــاد، (2000)،"**نظم المعلومات/ ماهيتها ومكوناتها**"، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الضــمور، فــيروز، (2003)، أثــر اســتخدام تكنولوجــيا المعلومات على الإبداع التنظيمــي: دراســة تطبيقــية علــى الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، "**رسالة ماجستير غير منشورة**"، الجامعة الأردنية.

الطائــي، محمــد عــبد حســين، (2003)، "**الموسوعة الكاملة في نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية**"، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الطـــراونة، محمد، (2003)، أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية إتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة، "**رسالة ماجستير غير منشورة**"، جامعة مؤتة.

العجلوني، عبد الفتاح، (1998)، تقييم تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في شركات مخـــتارة مـــن القطاعيـــن العام والخاص في الأردن: دراسة حالة على الملكية الأردنية والبنك العربي، "**رسالة ماجستير غير منشورة**"، جامعة آل البيت.

العضـــايلة، محمد، (2004)، أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية:دراسة ميدانـــية فـــي شركة البوتاس العربية،" **رسالة ماجستير غير منشورة**"، جامعة مؤتة.

عقـــيل، إميل،وعـــبد الســـتار العلـــي، (1998)، نمـــوذج تقيـــيم أنظمة المعلومات الاســـتراتيجية كأداة تنافسية في المصارف، دراسة حالة، "**مجلة الإدارة العامة**"، المجلد 38، العدد 2، ص ص 415-455.

عقـــيل، إمـــيل،(1996)،اســـتخدام أنظمـــة المعلومات كأداة تنفسية في المصـــارف الـــتجارية الأردنـــية:دراســـة حالـــة، "**رسالة ماجستير غير منشورة**"،جامعة اليرموك.

غرّاب، كامل، و فادية حجازي، (1999)، "**نظم المعلومات الإدارية/ مدخل إداري**"، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.

قدورة، رسلي، وسعد غالب ياسين، (2003)، نموذج مقترح لدراسة تأثير تكنولوجيا المعلومـــات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة، "**المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**"، المجلد 6، العدد 2، ص ص 178-191.

القريوتي، محمد، (2000)، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

القطاميـــن، أحمـــد، (2001)، "**الإدارة الاستراتيجية/ حالات ونماذج تطبيقية**"، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكـــردي، مـــنال، وجـــلال العـــبد، (2003)، "**مقدمة في نظم المعلومات الإدارية/ المفاهيم الأساسية والتطبيقات**"، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

مـــبارك، حمـــدلله موسى، (2004)، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهـــيكل التنظيمي والأداء: دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية، "**أطروحة دكتوراة غير منشورة**"، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

مرســـي، نبـــيل، (1998)، "**المـــيزة التنافســـية فـــي مجال الأعمال**"، ط1، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

المغربـــي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2000)،" **الإدارة الاستراتيجية**"، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

الملكـــية الأردنية، (2004) ، دائرة العلاقات العامة،"**تقارير غير المنشورة**" ، شهر أيلول.

موبايلكم ، (2004) ، دائرة البحث والتطوير ، "**تقارير غير منشورة** " ، شهر آب.

الـــنظاري، محمـــد عبد الرحمن، (1990)، نظم المعلومات وأثرها على فاعلية القـــرارات فـــي المصارف التجارية الأردنية، "**رسالة ماجستير غير منشورة**"، الجامعة الأردنية.

ب. المراجع الإنجليزية:

Adcock, Dennis, (2000)," **Marketing Strategies for Competitive Advantage"**, 1 Ed, John Wiley & Sons, LTD, England.

Bentove, Shmuel, (2001), Using IT for Competitive Advantage: A Case study, information strategy:" **The executive Journal"**, Vol 17, No 2. P.P 5 – 24.

Bergron, Other's, (1991), Identification Of Strategic Information Systems Opportunities: Applying and Comparing Tow Methodologies," **MIS Quarterly"**, Vol 15, No 1, p.p 15 – 89.

Buckland, John, & O'Brien, James, (1989), **"Critical Issues in Information processing Management And Technology"**, Vol 1, Chantico publishing Co, Texas, U.S.A.

Dewett, (2000), The Role Of Information Technology In The Organizations, Review Model And Assessment," **Journal Of Management"**, Vol 27, No 3, p.p 313 – 346.

Digman, Lester, (1990)," **Strategic Management Concepts Decisions Cases",** 2 Ed, Richard D. Irwin INC, Boston.

Fahey, Liam, (1989)," **The Strategic planning Management Reader"**, prentice Hall Inc, New Jersey.

Greenley, Gordon E, (1989), **"Strategic Management"**, 1 Ed, Prentice Hall International, U.K.

Gupta, UMA G, (1989)," **Management Information System; managerial perspective"**, Galgotia publication PVT ltd, New Delhi.

Hicks, James, (1993), **"Management Information System: Auser perspective",** 3 Ed, West Publishing Co. U.S.A.

Hunger, J, & David Wheelen (1996)," **Strategic Management"**, 5 Ed, Addison – Wesley publishing Co, U.S.A.

Jauch; Lawrence & Glueck F, (1989), **"Strategic Management And business policy"**, 3 Ed, Mc Graw – Hill book Co, U.S.A.

Kettinger & Other's (1994), Strategic Information Systems Revisited Astudy In Sustainability And performance," **MIS Quarterly"**, Vol 18, No 1, p.p 31 – 58.

King, William R, (1997), Strategic Information Success," **Information System Management"**, Vol 14, No 4.

Laudon, Kenenth & Laudon, Jane (2000)," **Management Information System: Organizational And Technology In The Networked Enterprise"**, 6 Ed, prentice – Hall Inc, New Jersey.

Licht, G & Mach, D, (1997), Innovation And Information Technology In Services," **Center For European Economic Research"**.

Marchand, Donald A, (2000), "**Competitive with information"**, 1Ed, John Wiley & Son's Ltd, Chichester, England.

Mcleod, Raymond, (2001)," **Management Information Systems"**, 3 Ed, prentice – Hall, New Jersey.

O'Brien, James A, (1990)," **Managing Information Technology In The Internet Worked Enterprise",** 4 Ed, Irwin Inc, London.

Orr' Stuart & Other's (2001), The impact Of InformationTechnology On A section Of The Health Care Industry," **Marking an International"**, Vol 8, No 2, P.p 108 – 119.

Porter, Michel E, (1980)," **Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors,"** New YORK, The Free Press.

Porter, Michel E, (1985)," **Competitive Advantage: Creating And Sustaining performance"**, The Free press, New York.

Porter, Michel E, (1990), "**The Competitive Advantage Of Nations"**, 1Ed, Macmillan Press Ltd, London.

Radford, K, (1978), "**Information Systems For Strategic Decision"**, Reston publishing Co, U.S.A.

Swamidass, Paul m, (2000)," **Innovations In Competitive Manufacturing"**, 1 Ed, Kluwer Academic publishers, U.S.A.

Shore, Barry, (1996), Using Information Technology To Achieve Competitive Advantage: A study Of Current And Future Trends, "**Journal of Computer Information Systems"**, Vol 36, No 4, p.p 54 – 59.

Tan, B, (2000), Strategy Type, InformationTechnology And performance, Management Science And Information System," **proceeding Of The Twelfth Conference On Information System".**

Turban, Eframe & Other's (2000)," **Information Technology For Management: Making Connection For Strategic Advantage"**, 2 Ed, John Wiley & Son's Inc, U.S.A.

Ward, John & Griffth, Pat, (1996),"**Strategic planning For Information System",** 2 Ed, Routledge publishing, London.

Wijnhoven, A & Wassenaar, D, (1990), Impact Of Information Technology On Organizations: The State Of The Art, "**International Journal Of Information Management"**, Vol 10, p.p 35 – 53.

Ye – Sho, Chenk, (2000), Small Business Management: An IT – Based Approach," **Journal Of Computer Information Systems**", Vol 1, No 2, p.p 40 – 46.

ملحق رقم(أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل، أختي الفاضلة،،،،،،

تحية طيبة وبعد،،،

بيـن أيديكـم اسـتبانة تتعلق بالبحث الموسوم بـ (تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسـية)، كمتطلـب للحصـول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة، وقد وقع عليكم الاختـيار للإجابـة على أسئلة الاستبانة المرفقة، آملاً أن تتم قراءتها بعمق والإجابة عنها بدقة تامة، علماً بأن نتائج هذه الدراسة لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام....

الباحث

عمرعوض الغويري

مفاهيم توضيحية:

- نظم المعلومات الاستراتيجية: وتشير إلى النظم المحوسبة في المستويات الإدارية المختلفة والتي تستخدم لتوفير المعلومات الاستراتيجية التي تستند عليها إدارة المنظمة وتكون ذات تأثير رئيسي في حياة المنظمات، وبشكل خاص في تحقيقها الميزة التنافسية.
- الميزة التنافسية: وتشير إلى نتاج استخدام استراتيجية أو مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية الناجحة التي ينجم عنها مجموعة من الأنشطة التي تقوم على استغلال المنظمة الأفضل للمعلومات الاستراتيجية التي يوفرها نظـام المعلومات الاستراتيجي وذلك لتحقيـق (الكلفة الأقل، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات) في تقديم الخدمات / المنتجات للعملاء، للمستهلكين، الجمهور......

الجزء الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الحالة التي تنطبق عليك:

1) الجنس:	ذكر ☐	أنثى ☐
2) العمر:	30 سنه فأقل ☐	31-40 سنة ☐
	41-50 سنة ☐	51 سنة فأكثر ☐
3) المؤهل العلمي:	دبلوم متوسط فما دون ☐	بكالوريوس ☐
	ماجستير ☐	دكتوراة ☐
4)المسمى الوظيفي:	مديرعام(رئيس تنفيذي) ☐	مدير تنفيذي (رئيس قطاع) ☐
	(رئيس) مدير دائرة ☐	(رئيس) مدير قسم ☐
5) سنوات الخبرة السابقة:	5 سنوات فأقل ☐	6- 10 سنوات ☐
	11- 15 سنة ☐	16-20 سنه ☐
	21 سنه فأكثر ☐	

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) إزاء الفقرة التي تشعر أنها تعبر عن رأيك:

أ- تتضمن مدخلات نظام المعلومات الاستراتيجي الحالي بيانات تغطي كل فقرة من الفقرات أدناه:

الرقم	الفقرة	ينطبق بشده	ينطبق	ينطبق بدرجة متوسطة	لا ينطبق	لا ينطبق بشده
1	بيانات تخص العمليات الإنتاجية لخدمات المنظمة (النشاطات التي ينفذها موظفو المنظمة في تقديم الخدمات للعملاء).					
2	بيانات تخص العمليات التسويقية لخدمات المنظمة (النشاطات التي تتعلق بترويج خدمات المنظمة).					
3	بيانات تخص الموارد البشرية القائمة على إنجاز أعمال المنظمة (شؤون الموظفين).					
4	بيانات تخص إدارة شؤون التمويل لخدمات المنظمة (المالية).					
5	بيانات تخص عمليات البحث والتطوير الخاصة بخدمات المنظمة (تطوير خدمات المنظمة الحالية وتقديم الجديد منها).					
6	بيانات تخص المنظمات الأخرى التي تدخل معها المنظمة في التنافس على تقديم الخدمة (المنافسين)					
7	بيانات تخص المجهزين الذين يزودون المنظمة بكافة الموارد سواء رأس المال أو الموارد البشرية أو المواد الخام (الموردين).					
8	بيانات تخص عملاء المنظمة الذين يتعاملون مع المنظمة بغرض إشباع حاجاتهم من الخدمة المقدمة (الزبائن).					
9	بيانات تخص الخدمات البديلة التي يقدمها المنافسون للعملاء.					
10	بيانات تخص سوق المنافسة الذي تعمل به المنظمة.					

ب- تحقق العمليات التحويلية لنظام المعلومات الاستراتيجية الحالي في المنظمة استفادة قصوى:

الرقم	الفقرة	ينطبق بشده	ينطبق	ينطبق بدرجة متوسطة	لا ينطبق	لا ينطبق بشده
11	تحويل البيانات إلى معلومات ذات دلالة واضحة.					
12	تصفية البيانات التي تخص عمل المنظمة عن غيرها من البيانات.					
13	فهرسة البيانات وترتيبها بطريقة سهلة ومنظمة.					
14	حفظ المعلومات بصورة منظمة للاستخدام المستقبلي.					
15	تعديل المعلومات حسب مقتضيات سير عمل المنظمة.					
16	تحديث المعلومات كلما استجدت متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية .					
17	الحصول على المعلومات المخزنة عند توقيت الحاجة إليها دون تأخير .					
18	الحصول على المعلومات المخزنة بطريقة سهلة ومبسطة .					
19	الحصول على المعلومات على أشكال مختلفة كالتقارير والرسوم البيانية.					

ج- تتسم مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي (المعلومات الاستراتيجية) بالخصائص أدناه:

الرقم	الفقرة	ينطبق بشده	ينطبق	ينطبق بدرجة متوسطة	لا ينطبق	لا ينطبق بشدة
20	ارتفـــاع مستوى الدقة فيها مما يؤدي لانخفاض مستوى الغموض في مخرجات النظام.					
21	ارتفـــاع مستوى الدقة فيها مما يؤدي لانخفاض مستوى الخطأ في مخرجات النظام.					
22	ارتفـــاع مستوى شموليتها والتي تغطي البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.					
23	كميـــتها الكبـــيرة الموجهـــة لاحتياجات كافة المستويات الإدارية المختلفة.					
24	توفير المعلومات للمستفيدين في الوقت المناسب.					
25	قصر الفترة الزمنية ما بين طلب المعلومات والحصول عليها دون أن يؤثر ذلك على الخصائص الأخرى للمعلومات الاستراتيجية.					
26	القيمة العالية للمعلومات والتي تبرر تكلفة تشغيل النظام.					
27	التناســب العالي لتكلفة الحصول عليها مقارنة مع قيمة وفائدة هذه المعلومات.					
28	ارتفاع مستوى الثقة بها حيث يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في إنجاز أداء العمل.					
29	ارتفـــاع مستوى الثقة بها كونها توفر أغلب البدائل المتاحة لعملية اتخاذ القرار.					

د- يحقق نظام المعلومات الاستراتيجي الحالي للمنظمة مساهمة في تحقيق استراتيجية الكلفة الأقل، باعتبار ذلك ميزة تنافسية، وذلك من خلال:

الرقم	الفقرة	ينطبق بشده	ينطبق	ينطبق بدرجة متوسطة	لا ينطبق	لا ينطبق بشدة
30	مســـاهمته العالية في ضبط النفقات التشغيلية في المنظمة من خلال تخفيض كلف إنتاج الخدمات المقدمة.					
31	مســـاهمته العالية في خفض كلفة الحصول على الموارد من المجهزين (الموردين) سواء أكانوا موردين للموارد البشرية أو رأس المال أو المواد الخام.					
32	مســـاهمة العالـــية فـــي ضبط النفقات الإدارية (تقليل عدد الموظفين وتقليل الأعمال الكتابية (الروتينية) اليدوية.					

هـ- يحقق نظام المعلومات الاستراتيجي الحالي للمنظمة مساهمة في تحقيق استراتيجية التميز، باعتبار ذلك ميزة تنافسية، وذلك من خلال:

الرقم	الفقرة	ينطبق بشدة	ينطبق	ينطبق بدرجة متوسطة	لا ينطبق	لا ينطبق بشدة
33	مساهمته العالية في تقديم الخدمات التي تنفرد بها المنظمة عن سواها من المنافسين.					
34	مساهمته العالية في تطوير شبكة توزيع المنظمة وبشكل يميزها عن الطرق المتبعة عند المنافسين.					
35	مساهمته العالية في توفير السمعة (العلامة التجارية) التي تميز خدمات المنظمة عن ما يقدمه المنافسون.					

و-يحقق نظام المعلومات الاستراتيجي الحالي للمنظمة مساهمة في تحقيق استراتيجية الإبداع، باعتبار ذلك ميزة تنافسية، وذلك من خلال :

الرقم	الفقرة	ينطبق بشدة	ينطبق	ينطبق بدرجة متوسطة	لا ينطبق	لا ينطبق بشدة
36	مساهمته العالية في إيجاد طرق جديدة لانتاج الخدمات وبشكل يختلف جذرياً عن ما يتبعه المنافسون.					
37	مساهمته العالية في تقليص المدة الزمنية لتطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة.					
38	مساهمته العالية في خلق مجالات جديدة لتسويق وتوزيع خدمات المنظمة وبشكل فريد.					

ز- يحقق نظام المعلومات الاستراتيجي الحالي للمنظمة مساهمة في تحقيق استراتيجية النمو، باعتبار ذلك ميزة تنافسية، وذلك من خلال :

الرقم	الفقرة	ينطبق بشدة	ينطبق	ينطبق بدرجة متوسطة	لا ينطبق	لا ينطبق بشدة
39	مساهمته العالية في توسيع الانتشار الجغرافي للخدمات التي تقدمها المنظمة.					
40	مساهمته العالية في توسيع استثمارات المنظمة لمواردها [illegible]					
41	مساهمته العالية في تنويع الخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها.					

ح- يحقق نظام المعلومات الاستراتيجي الحالي للمنظمة مساهمة في تحقيق استراتيجية التحالفات، باعتبار ذلك ميزة تنافسية، وذلك من خلال :

الرقم	الفقرة	ينطبق بشدة	ينطبق	ينطبق بدرجة متوسطة	لا ينطبق	لا ينطبق بشدة
42	مساهمته العالية في تنفيذ المشاريع المشتركة ذات الفائدة مع غيرها من المنظمات.					
43	مساهمته العالية في منح الفرصة الأفضل للمنظمة في اختيار نوع التحالفات مع غيرها من المنظمات.					
44	مساهمته العالية في توفير البيانات اللازمة عن المنظمات التي تتحالف معها المنظمة.					